

Johtajien käsitykset vuorovaikutusosaamisen merkityksestä työssä

Marja Salminen
Pro gradu -tutkielma
Puheviestintä
Humanistinen tiedekunta
Helsingin yliopisto

Lokakuu 2020

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Humanistinen tiedekunta		
Tekijä – Författare – Author Marja Salminen		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Johtajien käsitykset vuorovaikutusosaamisen merkityksestä työssä		
Oppiaine – Läroämne – Subject Fonetikka, Puheviestintä		
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma	Aika – Datum – Month and year lokakuu 2020	Sivumäärä– Sidoantal – Number of pages 83 + 4
Tiivistelmä – Referat – Abstract		
<p>Työelämä on murroksessa robotiikan, tekoälyn ja koneoppimisen muuttaessa tulevaisuuden työn tekemisen tapoja. Myös finanssiala on murroksessa muun muassa asiakaskäyttäytymisen muutoksen, terveyden- ja hyvinvointipalvelujen ja teknologisten uudistusten myötä. Useissa eri tulevaisuuteen luotaavissa työelämän raporteissa korostetaan vuorovaikutusosaamisen merkityksen kasvamista. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyvää tutkimusta on Suomessa kuitenkin tehty toistaiseksi vähän. Tässä puheviestinnän tutkimusalan pro gradu -tutkielmassa syvennytään finanssialalla työskentelevien johtajien kokemuksiin, käsityksiin ja niihin merkityksiin, joita he liittävät vuorovaikutusosaamiseensa ja sen kehittymiseen työelämässä.</p> <p>Tutkimuksen todellisuus- ja tietokäsitys kiinnittyy sosiaaliseen konstruktionismiin. Tutkimusasetelma pohjaa fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusotteeseen. Tutkimusaineisto kerättiin verkkolomakkeella 10.1.-6.3.2020 välisenä aikana. Aineiston keruussa hyödynnettiin telemarketoitumista. Kysely lähetettiin 141:lle esimiesasemassa toimivalle johtajalle. Vastauksia kyselyyn saatiin 25 johtajalta. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyyysin keinoin.</p> <p>Tutkimustuloksina todetaan, että johtajat kuvaavat vuorovaikutusta olemuksellisesti klassisen lineaarisen mallin, vuorovaikutteisen mallin, systeemisen mallin, dialogisuuden ja agendateorian mukaisesti. Johtamisen he kuvaavat tapahtuvan vuorovaikutuksessa ja olevan vuorovaikutusta. Vuorovaikutusosaamisen johtajat kiinnittävät vahvasti yksilön osaamiseksi. He myös asettavat itselleen paikoin korkeita vuorovaikutusosaamis- ja kehitymisvaatimuksia.</p> <p>Aineistossa korostuvat seuraavat vuorovaikutusosaamisen osa-alueet: nonverbaalinen viestintä, tunnetaidot, kuunteleminen, viestinnän mukauttaminen sekä reflektointi- ja havainnointitaidot. Kiinnostavana havaintona pidetään sitä, että tunnetaito-osaaminen korostuu aineistossa vahvasti. Tuloksen katsotaan olevan erityinen sen vuoksi, että vuorovaikutustutkimus tunnistaa tunnetaidot osaksi vuorovaikutusosaamista, mutta siihen liittyvää tutkimustietoa löytyy organisaatiokontekstissa vähän. Aineistosta havaitaan lisäksi huomattava määrä vuorovaikutusosaamisen eettiseen ulottuvuuteen liittyviä kriteereitä: toisen arvostaminen, kiinnostuksen osoittaminen, reiluus, oikeudenmukaisuus ja luottamuksen rakentaminen.</p> <p>Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä jäsenetään aineistossa ajallisesti, tapahtumallisesti sekä organisaatiossa tehtyjen muutosten kautta. Tietyt yksittäisen käännekohdan kuvataan vaikuttaneen siihen, että vuorovaikutusosaamisen katsotaan merkittävästi kehittyneen. Kuvaukset siitä, miten johtajan vuorovaikutusosaamisen katsotaan tulevaisuudessa kehittyvän, ovat kahtiajakoisia: sen uskotaan joko ilman muuta kehittyvän tai merkittävään muutokseen ei uskota.</p> <p>Johtopäätöksenä todetaan, että vuorovaikutusosaamista tulee organisaatioissa jatkossa jäsentää ja kehittää entistä enemmän myös vuorovaikutusapuolten yhteisenä osaamisena yksilöosaamisenäkökulman lisäksi. Tästä tarvitaan myös laajempaa tieteellistä jäsenystä olemassa olevan tutkimustiedon lisäksi. Jatkossa on myös tärkeää tutkia vuorovaikutusosaamista paikkariippumattomassa työssä COVID19 vaikutusten myötä. Lisäksi jatkotutkimusehdotuksena esitetään, että tunnetaito-osaamista osana vuorovaikutusosaamista tulee organisaatiokontekstissa tutkia lisää.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords vuorovaikutusosaaminen, kompetenssi, johtamisviestintä, johtajan vuorovaikutusosaaminen, johtaminen		
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited Helsingin yliopiston keskustakampuksen kirjasto		
Muuta tietoa – Övriga uppgifter – Additional information		

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	1
2 Tutkimuksen teoreettinen tausta	4
2.1 Johtajien vuorovaikutusosaamiseen liittyvä aiempi tutkimus	4
2.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	6
2.3 Työn rajaukset	9
3 Vuorovaikutusosaaminen.....	11
3.1 Käsitteenä.....	11
3.2 Tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerit.....	12
3.3 Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet	13
3.4 Yksilönäkökulma ja suhdetaso	15
4 Johtaminen	16
4.1 Käsitteenä.....	16
4.2 Johtamisen paradigmat ja teorat.....	17
4.3 Vuorovaikutuksellinen näkökulma johtamiseen.....	18
4.4 Johtajien vuorovaikutusosaamisen kehittäminen	19
5 Todellisuuskäsitys ja tutkimuksen toteutus	23
5.1 Kieli ja vuorovaikutus organisaation todellisuuden rakentajina.....	23
5.2 Aineisto ja aineiston keruu	27
5.3 Analyysimenetelmä	31
6 Vuorovaikutusosaaminen johtajan työssä.....	34
6.1 Instrumentaalisesta vuorovaikutuksesta dialogiin.....	34
6.2 Vuorovaikutusosaamiselle annetut merkitykset.....	42
6.2.1 Yksilöosaamisesta vai yhteistä osaamista	43
6.2.2 Vuorovaikutusosaaminen tietona ja taitona.....	44
6.2.3 Eettisyys ja motivaatio	52
6.2.4 Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus.....	55
6.3 Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen johtajan työssä	56
7 Tulosten tarkastelu.....	61
8 Tutkimuksen arviointi	73
Lähteet	78
Liite 1 Sähköpostiviestit vastaajille	1
Liite 2 Aineistonkeruu verkkolomake	3

1 Johdanto

Työelämä on vahvassa murroksessa. Erityisesti teknologiset uudistukset kuten koneoppiminen, tekoäly ja robotiikka muokkaavat ja muuttavat työn tekemisen tapoja, jolloin olemassa olevia työtehtäviä poistuu ja uudenlaisia työtehtäviä syntyy. Tämä herättää epätietoisuutta siitä, millaista osaamista tulevaisuuden työelämässä tullaan tarvitsemaan. (esim. Kovalainen Poutanen, Rouvinen & Seppänen 2019; Alasoini & Houni 2019, 233.)

Esimerkiksi työeläkeyhtiö Ilmarisen, Sitran ja Henryn yhteisestä ideasta syntyneen *Future Score* -testin avulla kartoitetaan suomalaisten työntekijöiden ja organisaatioiden näkemyksiä tulevaisuuden työelämätaidoista (Oikotie 2019). Tulosten perusteella rutiinitöiden siirtyessä keinoälyn ja robotiikan keinoin tehtäviksi, tulevaisuuden työelämässä tullaan tarvitsemaan erityisesti luovuutta ja vuorovaikutusosaamista (Oikotie 2019; Talouselämä 2018). Myös Työterveyslaitoksen (2012, 11) dialogista johtamista käsittelevässä julkaisussa todetaan, että muuttuvassa työelämässä tarvitaan entistä enemmän innovatiivisuutta, tehokkuutta, vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Vuorovaikutusosaamisen merkitystä painotetaan myös tulevaisuuden johtamisosaamisessa, jolloin johtaminen tulee kiinnittymään entistä enemmän itseohjautuvien asiantuntijoiden johtamiseen (Tikka 2016, 68–69). *Työ 2040* –raportissa, jossa skenaariotutkimuksen kumppaneina olivat Sitra, Varma, Tieto Oyj, Verohallinto ja Ammattiliitto Pro johtamista visioidaan seuraavasti: ”[V]uonna 2040 hyvä esimies on vuorovaikutuksen asiantuntija, joka kehittää ja koordinoi osaamista sen sijaan, että hän autoritäärisesti delegoi tehtäviä alaisilleen” (Demos Helsinki & Demos Effect 2017, 92).

Myös finanssiala on voimakkaassa murroksessa muun muassa asiakaskäyttäytymisen muutoksen, terveyden- ja hyvinvointipalveluiden ja teknologisten uudistusten myötä. Työn luonteen nähdään finanssialalla olevan 2020-luvulla verkottuvaa ja vuorovaikutteista ja sen ennustetaan haastavan erityisesti johtajien viestintä- ja vuorovaikutustaitoja (Rajander-Juusti 2012, 20–23). Johtajilla on merkittävä rooli organisaatiossa muun muassa organisaatiokulttuurin, tiimien johtamisen, toimintatapojen muuttamisen, roolimutosten, uudistusten johtamisen, strategiaan ja tulostavoitteisiin pääsemisen, arvojen mukaisen toiminnan ja tulevaisuuden suunnan näyttämisen näkökulmista. Tämä tapahtuu vahvasti vuorovaikutuksessa organisaation eri sidosryhmien kanssa.

Tässä puheviestinnän tutkimusalan pro gradu -tutkielmassa syvennyttään finanssialalla työskentelevien johtajien kokemuksiin, käsityksiin sekä niihin merkityksiin, joita he liittävät vuorovaikutusosaamiseensa ja sen kehittymiseen työelämässä. Kiinnostus aiheeseen kumpuaa useasta eri lähteestä. Vaikka työelämän tulevaisuuden osaamisskenaariot painottavat vuorovaikutusosaamista, organisaatioissa ei vielä kiinnitetä tarpeeksi huomiota vuorovaikutusosaamisen pitkäjänteiseen kehittämiseen, määritellä tiimi- tai organisaatiokohtaisia yhteisiä pelisääntöjä tai puhuta siitä, millainen vuorovaikutus on tehokasta ja tarkoituksenmukaista yksilöiden ja koko organisaation menestymisen kannalta. Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen ja sen merkityksen esiin tuominen työssä voi siten jäädä yksilöiden vastuulle.

Kiinnostus aiheeseen kumpuaa myös siitä, että tutkimusaihe nähdään paitsi yhteiskunnallisesti myös puheviestinnän tutkimusalan näkökulmasta tärkeäksi. Niin työelämää koskevien raporttien kuin vuorovaikutustutkimuksenkin näkökulmasta katsottuna työelämän vuorovaikutusosaaminen nähdään entistäkin tärkeämmäksi rooliriippumattomaksi osaamiseksi tulevaisuuden työelämässä (Hedman & Valkonen 2013, 2) ja sitä pidetään oleellisena osana johtajien ammatillista osaamista (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 11). Vuorovaikutusosaaminen tunnustetaan laajasti oleelliseksi osaksi yleisiä työelämätaitoja ja vuorovaikutusosaamisella ja sen kehittämisellä nähdään olevan merkittävä vaikutus organisaatioiden menestykseen (Shockley-Zalabak 2015, 397–398). Tämän vuoksi onkin tärkeää tutkia johtajien vuorovaikutusosaamista ja vastavuoroisesti tuottaa organisaatioille vuorovaikutustutkimukseen pohjautuvaa tietoa siitä, miten vuorovaikutusosaamista kannattaa kehittää. Työn henkilökohtainen merkitys ja tärkeys nousee kiinnostuksestani itse ymmärtää ja hahmottaa syvemmin johtajien käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta ja siinä kehittymistä. Aihe tulee lähelle työkenttääni. Työskentelen finanssialalla osaamisen kehittämisen tehtävissä vastaten esimiesten osaamisen ja johtamisen kehittämisestä. Olen toiminut aiemmin roolissani myös vuorovaikutusvalmentajana.

Johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen panostamisen on tärkeää, koska johtajat ovat usein suunnan näyttäjiä ja he voivat olla omassa roolissaan paremman vuorovaikutuksen rakentajia ja edesauttajia. Johtajalla on myös roolinsa myötä asemaansa liittyvää valtaa ja siten mahdollisuus uudistaa, ylläpitää ja muokata organisaation sosiaalista todellisuutta omalla esimerkillään. Vuorovaikutustutkimuskirjallisuudessa organisaatioiden menestymisen kannalta oleellisena pidetäänkin erityisesti johtajien ja henkilöstön kesken, arjen eri tilanteissa tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta (Shockley-Zalabak 2015, 398).

Vaikka vuorovaikutusosaamista itsessään on tutkittu Suomessa paljon (ks. esim. Hedman 2016, 83), tutkimusta johtajien vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä työssä ei juurikaan ole tehty (poikkeuksena ks. esim. Rouhiainen-Neunhauserer 2009; Hedman 2016). Tämän työn kunnianhimoisena tavoitteena onkin tuottaa uutta jäsenystä niin tieteelliseen keskusteluun kuin työelämässä toimivien johtajien vuorovaikutusosaamisen kehittämiseenkin.

Työ etenee siten, että luvussa kaksi esitellään tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset ja kartoitetaan tutkimustehtävän kannalta oleellista teoriataustaa ja aiempaa aiheeseen liittyvää tutkimusta. Luvussa kolme käsitellään vuorovaikutusosaamista ja luvussa neljä johtamista. Tutkimuksen todellisuuskäsitys ja tutkimuksen toteutus esitellään luvussa viisi. Tulosluvussa kuusi syvennyttään tutkimuksen tuloksiin ja luvussa seitsemän tuloksia tarkastellaan tutkimuskirjallisuuteen peilaten. Loppupohdinta ja jatkotutkimusehdotukset kerrotaan luvussa kahdeksan.

2 Tutkimuksen teoreettinen tausta

2.1 Johtajien vuorovaikutusosaamiseen liittyvä aiempi tutkimus

Vuorovaikutusosaamisen tutkimus

Vuorovaikutusosaamisen tutkimuksella on yleisesti ottaen pitkät perinteet ja tutkimusta on tehty esimerkiksi sosiolingvistiikassa, sosiaalipsykologiassa, sosiologiassa, psykologiassa, kasvatustieteissä, sosiaalityössä, viestinnässä ja puheviestinnässä (Wiemann 2003, X; Wilson & Sabee 2003, 3). Vuorovaikutusosaamisen tutkimuskenttää voi kuvata kirjavaksi ja monimuotoiseksi. Länsimaissa suuri kiinnostus vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen on johtunut erityisesti siitä, että kaikkea vuorovaikutusta ei pidetä samalla tavalla osoituksena taitavasta vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisellä on nähty olevan vahva positiivinen korrelaatio henkilökohtaisiin ja ammatillisiin suhteisiin. Kiinnostus vuorovaikutusosaamiseen on nojannut käsitykseen taitavasta yksilöstä. (Wilson & Sabee 2003, 3.)

Vuorovaikutusosaamisen tutkimus on kokenut ajan saatossa monia muutoksia. Välillä tutkimuksen keskiössä on ollut taitava käyttäytyminen. Toisinaan huomiota ovat saaneet kognitiiviset ja sosiaalipsykologiset prosessit, joiden on katsottu olevan vuorovaikutuskäyttäytymisen taustalla. Vuorovaikutusosaamisen tutkimus on myös laajentunut tutkimaan yksilöiden vuorovaikutusosaamisen lisäksi vuorovaikutussuhteita eli vuorovaikutuksen niin kutsuttua relationaalista ulottuvuutta. (Wiemann 2003, x–xi; Valkonen 2003, 26.) Esimerkiksi Horila (2018) on tutkinut omassa puheviestinnän alan väitöskirjassaan tiimien jakamaa yhteistä vuorovaikutusosaamista.

Johtajien vuorovaikutusosaamiseen liittyvä tutkimus

Johtajien vuorovaikutusosaamiseen liittyvää tutkimusta on hallinnut yksilö- ja johtajakeskeisyys (Fairhurst 2001, 379; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 23). Tutkimus kiinnittyi alussa näkemykseen, jossa johtaminen nähtiin piirretyyppisenä ominaisuutena (*trait theory*) ja hyvä johtaja pystyi erinomaisten ominaisuuksiensa vuoksi johtamaan ketä tahansa. Tällöin vuorovaikutuksen toisella osapuolella kuten esimerkiksi johdettavan vuorovaikutuksella ei nähty olevan merkitystä lopputuleman kannalta. Tutkimuksen keinoin pyrittiin löytämään sellaisia johtajan ominaisuuksia ja käyttäytymistä, jotka johtivat henkilöstön parempaan suoritukseen ja motivaatioon. Tämän

näkemyksen mukaan oppimisen sijaan hyväksi johtajaksi siis synnyttiin. (Sias 2009, 22; Ruben & Gigliotti 2016, 2.) Näkemys korosti sitä, että johtajan toimintaa ohjasi kognitio toiminnan säilyessä samanlaisena eri tilanteissa (Rouhiainen- Neunhäuserer 2009, 23).

Johtamiseen liittyvät käyttäytymis- ja tyylyteoriat eli ns. klassiset teoriat puolestaan painottivat, että johtaja voi myös oppia paremmaksi vuorovaikutussuhteissaan (Ruben & Gigliotti 2016, 2). Nämä teoriat huomioivat vuorovaikutussuhteen toista osapuolta jo hieman, esimerkiksi tyypittelemällä vuorovaikutuskumppanit tietynlaisiksi ja suuntaamalla johtajan käyttäytymistä niin, että se johtaisi haluttuihin tavoitteisiin. Osassa teorioita painotettiin sitä, millaiseen vuorovaikutukseen johtajan roolissa tulee pyrkiä. Vuorovaikutussuhteessa onnistuminen ja tavoitteisiin pääseminen oli siten kiinnitetty vielä johtajan vuorovaikutusosaamiseen ja vastaanottajan rooli nähtiin passiivisena. (Sias 2009, 22.)

Johtamista on sittemmin tutkittu myös taitojen ja kompetenssien näkökulmasta. Taitonäkökulma huomioi sen, että johtajan työ on luonteeltaan interpersonaalista eli vuorovaikutuksellista ja kompetenssinäkökulma puolestaan sen, että sekä ihmisten että asioiden johtaminen on osa johtamisosaamista. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 25.) Viimeisten vuosikymmenten aikana johtamiseen liittyvä tutkimuskirjallisuus on korostanut myös tunneälyn (*emotional intelligence*) ja sosiaalisen älykkyyden (*social intelligence*) merkitystä johtamisosaamisessa (mt. 24), mutta vuorovaikutustutkimuksessa näiden merkitystä jäsennetään harvemmin ja pintapuolisemmin. Vuorovaikutustutkimuksessa käsitteenä on useimmiten tunnevuorovaikutus (*emotional communication*) (ks. esim. Guerrero & Ramos-Salazar 2015; Metts & Planalp 2002).

Johtamisviestinnän ja vuorovaikutusosaamisen tutkimus on vuosien saatossa ollut jakaantunutta ja johtajakeskeistä. Toisaalta johtajuutta on tutkittu ilmiönä, jossa vuorovaikutuksen on nähty tapahtuvan itsestään ja toisaalta sitä on tutkittu johtamisosaamisena, jonka keskiössä on ollut johtajan roolissa toimivan henkilön vuorovaikutusosaaminen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21).

Suomessa johtajien vuorovaikutusosaamista ja sen kehittämistä työelämässä on tutkittu vähän (Laajalahti 2014, 12). Tutkimusaukkoa ovat täyttäneet kaksi puheviestinnän alan tutkijaa. Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) on tutkinut johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä formaalin eli virallisen vuorovaikutusvalmennuksen kontekstissa. Eerika Hedman (2015) on puolestaan perehtynyt johtoryhmien vuorovaikutukseen sekä vuorovaikutusosaamisen ja johtoryhmien jäsenten refleksiivisyyden kehittymiseen osana johtoryhmätyöskentelyä.

On myös huomattava, että vasta viimeaikainen vuorovaikutustutkimus on kiinnittänyt huomiota vuorovaikutusosaamisen relationaaliseen ulottuvuuteen (Horila 2018, 12). Relationaalinen ulottuvuus tuo näkyväksi sen, että johtaja ei ole yksin vastuussa viestinnän onnistumisesta tai epäonnistumisesta, vaan kyse on aina molempien osapuolten vuorovaikutuksesta (Mikkola 2020, 123–124). Horila (2018, 21) jäsentää relationaalisen osaamisen toisaalta vuorovaikutussuhteissa yhteisesti tarvittavaksi osaamiseksi ja toisaalta *ilmiöksi*, jolloin se on vuorovaikutusosaamiseen sijoittuvaa osaamista. Horila (2018, 42) esittelee väitöskirjassaan uuden käsitteen relationaaliselle ulottuvuudelle. Hän puhuu yhteisestä vuorovaikutusosaamisesta, joka tarkoittaa esimerkiksi työelämän tiimissä ilmenevää vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaaminen on silloin monitasoista sekä yksilön että tiimin osaamista. Se on vuorovaikutuksessa dynaamisesti ja ajallisesti yhteisesti muodostuvaa ja vaihtelevaa. Tässä tutkielmassa vuorovaikutusosaamista nähdään sekä yksilöosaamisena että vuorovaikutussuhteissa muodostuvana yhteisenä osaamisena.

2.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassa pyritään ymmärtämään, kuvaamaan ja analysoimaan finanssialalla työskentelevien johtajien käsityksiä vuorovaikutusosaamisen merkityksestä työelämässä. Lisäksi kiinnostuksen kohteena on, millaisia kokemuksia johtajilla on oman vuorovaikutusosaamisensa kehittymisestä ja miten johtajat näkevät vuorovaikutusosaamisensa kehittymisen tulevaisuudessa. Työ on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Tarkastelun kohteena on johtajien omat käsitykset, arvostukset ja kokemukset vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä. Oppimisen näkökulmasta kyseessä on informanttien vuorovaikutusosaamiseen liittyvä itsearviointi eli Valkosta (2003, 14) mukaillen; omaan oppimisprosessiin liittyvien kokemusten, mutta myös omaan vuorovaikutusosaamiseen liittyvien tietojen, taitojen, asenteiden ja arvostusten merkityksentäminen. Keskittymällä informanttien omiin kokemuksiin ja arvioihin, on mahdollista päästä käsiksi jäsennyksiin, jotka voivat olla muutoin hankalasti tavoitettavissa. Tällaisia jäsennyksiä voivat olla esimerkiksi uskomukset, arvostukset, tavoitteet, aikomukset tai esimerkiksi luottamus omaa vuorovaikutusosaamista kohtaan. (Laajalahti 2014, 15.) Tässä työssä siis syvennytään johtajien käsityksiin vuorovaikutusosaamisesta.

Kiinnostuksen kohteena on vuorovaikutusosaaminen johtamisen kontekstissa osana johtamisviestintää. Johtamisviestinnällä (*leadership communication*) viitataan Rouhiainen-

Neunhäusererin (2009, 21) mukaan sekä johtajuuden ilmenemiseen työelämän vuorovaikutussuhteissa että johtajan roolissa tarvittavaan viestintäosaamiseen (ks. johtamisviestinnän käsitteestä lisää esim. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009; Ruben & Gigliotti 2016).

Työn tutkimuskysymyksenä on selvittää:

Mitä vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa johtajille heidän työssään?

Tutkimuskysymys jakaantuu seuraaviin alakysymyksiin:

- a) Millaisia ontologisia käsityksiä johtajilla on vuorovaikutuksesta?*
- b) Millaisia merkityksiä johtajat liittävät vuorovaikutusosaamiselleen?*
- c) Millaisia kokemuksia ja käsityksiä johtajilla on vuorovaikutusosaamisessa kehittyemisestään työssään?*

Ensimmäisessä alakysymyksessä tarkastellaan johtajien ontologisia käsityksiä vuorovaikutuksen luonteesta eli tutkimuskysymyksessä syvennyttään siihen, millaisena johtajan vuorovaikutus näyttäytyy olemuksellisesti. Kuvauksia vuorovaikutuksesta jäsennetään suhteessa johtamisviestinnän vuorovaikutuksen eri malleihin (*leadership communication models*). Tiettyä mallia ei teoriaohjaavuuteen viitaten valita etukäteen. Tutkimuskysymyksen tarkastelu aloitetaan ensin aineistosta käsin katsoen ja samalla tehden tulkintoja, löytyykö samankaltaisuuksia johonkin tiettyyn malliin.

Toisessa alakysymyksessä analysoidaan sitä, millaisia merkityksiä johtajat antavat vuorovaikutusosaamiselleen. Tätä tarkastellaan sen kautta, mihin vuorovaikutusosaamiseen ulottuvuuksiin ja osa-alueisiin johtajat ensinnäkin kiinnittävät käsityksiään vuorovaikutusosaamisestaan sekä sen jälkeen millaisia käsityksiä heillä on vuorovaikutusosaamisesta näihin ulottuvuuksiin ja osa-alueisiin liitettyinä. Kiinnostuksen kohteena siis on, millaisia vuorovaikutusosaamiseen liittyviä jäsennyksiä ja ulottuvuuksia aineistosta on löydettävissä.

Kolmannessa alakysymyksessä jäsennetään, millaisia kokemuksia ja käsityksiä johtajilla on vuorovaikutusosaamisessaan kehittyemisestä työelämässä. Kysymyksessä syvennyttään siihen, millaisena johtajat näkevät vuorovaikutusosaamisensa kehittymisen ajallisesti ja tapahtumallisesti. Tutkimuskysymyksessä ollaan kiinnostuneita sekä tähän asti tapahtuneesta vuorovaikutusosaamisen kehittyemisestä että siitä, millaisena johtajat näkevät vuorovaikutusosaamisensa kehittymisen tulevaisuudessa. Kysymystä lähestytään niin sanottujen käännekohtien (*turning points*) (Bolton 1961; Baxter & Buchanan 2015) näkökulmasta tarkastelemalla johtajien tunnistamia työelämän

vuorovaikutustilanteita, joissa he ovat oppineet vuorovaikutusosaamisesta jotakin merkittävää niin, että se on muuttanut heidän käyttäytymistään vuorovaikutustilanteissa. Baxter ja Buchanan (2015, 1) viittaavat Boltoniin (1961) kuvatessaan käännekohtien olevan relationaalisia eli tiettyyn suhteeseen liittyviä tai tilannekohtaisia tapahtumia, jotka saavat yksilön muuttamaan käyttäytymistään kyseisessä vuorovaikutussuhteessa.

Käännekohtia on tutkittu erityisesti romanttisissa parisuhteissa, kuten miten esimerkiksi riitatilanteet vaikuttavat parisuhteeseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Myös muita vuorovaikutussuhteita ja tilanteita on tutkittu. Vuorovaikutuksen käännekohdat voivat olla yksilöllisiä tai molempiin vuorovaikutuskumppaneihin vaikuttavia ja ne voivat syntyä esimerkiksi työpaikan vaihdoksen yhteydessä. (Mt.) Käännekohtien tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on ollut, kuinka vuorovaikutus muuttuu tietyssä vuorovaikutussuhteessa siinä tapahtuneen vuorovaikutuskäyttäytymisen seurauksena. Tässä tutkimuksessa hahmotetaan, että työpaikan vuorovaikutustilanteissa tapahtuneet asiat voivat muuttaa käyttäytymistä ja kehittää vuorovaikutusosaamista myös muissa työelämän suhteissa. Tällöin vuorovaikutusosaamisen kehittyminen voi näyttäytyä uudenaikaisena toimintana – ei vai yhdessä vuorovaikutussuhteessa – vaan myös muissa työelämän suhteissa. Osaamisen kehittyminen voi esimerkiksi näkyä myös johtajan tietoisempuna ennakkointina, jolloin hän peilaa toimintaansa edellisiin tapahtumiin päättäen esimerkiksi toimia seuraavalla kerralla toisin. Tällöin vuorovaikutusosaamisen nähdään kiinnittyvän yksilön osaamisen kehittymisen lisäksi myös suhteisiin liittyväksi osaamiseksi. Toiminta ja osaaminen tulevat näkyväksi vuorovaikutussuhteissa kiinnittyen molempien osapuolten yhteiseen osaamiseen.

Vuorovaikutuksen merkityksellisyys nähdään tässä työssä laajasti. Vuorovaikutuksen kautta sekä välitetään että luodaan tietoa, mutta myös ”uudelleen merkityksellistetään ja jäsennetään organisaatioon ja sen työyhteisöön kuulumista” (Rajamäki & Mikkola 2017, X). Työyhteisöön kuulumisen tunteella voi esimerkiksi olla vaikutusta siihen, kuinka motivoituneesti johtaja toimii vuorovaikutussuhteissaan työkontekstissa.

Tutkimusasetelma viittaa fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusotteeseen, jossa tutkimuksen keskiössä on ihmiset ja heidän kokemuksensa, sekä näille kokemuksille annetut merkitykset (Tuomi & Sarajärvi 2018). Fenomenologinen merkitysteoria liittyy ajatukseen, että ihmiset toimivat intentionaalisesti, eli toiminta suuntautuu tarkoituksellisesti jotakin kohti ja todellisuutta merkityksellistetään jatkuvasti yksin ja yhdessä. Hermeneutiikka on puolestaan ymmärtämisen ja

tulkinnan teoriaa eli merkitysten mahdollisimman oikein tulkitsemista. (Mt. 39–40.) Se painottaa kulttuurisia uskomuksia ja etenkin ihmisten itse todellisena ja siten todellisuutena pitämiään asioita sekä sitä kautta tapahtuvaa toimintaa. Hermeneuttinen tiedonintressi pyrkiikin luomaan ymmärrystä ihmisten toimintaa selittämällä. (Turunen 1987, 57, 63.)

2.3 Työn rajaukset

Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan vuorovaikutusosaamista johtajien näkökulmasta. Tuore vuorovaikutustutkimus korostaa entistäkin enemmän vuorovaikutuksen relationaalista eli suhdenäkökulmaa (ks. esim Horila 2018), jolloin myös niin kutsutut alaistaidot eli johdettavien vuorovaikutusosaaminen ovat merkityksellisiä. Tämän tutkielman rajaus on siten osin yksipuolinen, mutta työn laajuuden näkökulmasta pakollinen. Relationaalista näkökulmaa tarkastellaan tutkielmassa siitä näkökulmasta, näkevätkö johtajat vuorovaikutusosaamisen yksilön osaamisena vai sanoittavatko he sen olevan myös relationaalista eli vuorovaikutuskumppaneiden yhteistä osaamista. Työssä ei kuitenkaan rajata vuorovaikutusosaamisen tarkastelua koskemaan vain johtaja–johdettava vuorovaikutussuhteita, vaan vuorovaikutusosaaminen nähdään kiinnittyvän myös johtajan muihin työelämän sosiaalisiin suhteisiin kuten kollega-suhteisiin ja johtajan vuorovaikutussuhteeseen omaan esimieheen nähden.

Toinen rajaus koskee sitä, missä ja miten vuorovaikutusosaaminen kehittyy. Kehittymistä tapahtuu esimerkiksi organisaatioissa järjestettävien virallisten vuorovaikutusvalmennuksien kautta. Tällöin opittu toivottavasti siirtyy osaamiseksi koulutuksen siirtovaikutusten kautta. Siirtovaikutuksilla eli transferilla tarkoitetaan, että valmennuksessa opitut tiedot ja taidot siirtyvät arkeen käytettäviksi ja sovellettavaksi valmennuksen myötä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 55.) Valmennusten vaikuttavuutta haastetaan nykyisessä työelämässä paljon ja ihmisten osaamisen kehittämisessä ollaan työelämässä siirtymässä kohti nopeapurskeista ja jatkuvaa ketterän oppimisen keinoin tapahtuvaa oppimista (Ojala 2011, 2), jolloin esimerkiksi vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä keskiöön nousee työssä oppiminen. Vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen ei tällöin tarvita välttämättä erillisiä valmennuksia, vaan osaamisen kehittäminen sulautetaan tietoisesti työssä oppimiseksi.

Vuorovaikutusosaaminen kehittyy myös muualla kuin työssä järjestettävissä koulutuksissa tai työpaikan välisissä vuorovaikutussuhteissa. Tässä työssä vuorovaikutusosaamisen tarkastelu ja sen kehittyminen rajataan kuitenkin koskemaan vain työkontekstia ja työssäoppimista. Vaikka

vuorovaikutusosaamisen katsotaan olevan osin synnynnäistä ja pysyvää, tutkimuskirjallisuudessa korostuu kehittämisen, kehittymisen ja oppimisen mahdollisuus (Laajalahti 2014, 12). Tutkielmassa sitoudutaankin näkemykseen, jossa vuorovaikutusosaaminen on lähtökohtaisesti osaamista, jossa voi kehittyä ja jota voidaan kehittää läpi koko elämän.

3 Vuorovaikutusosaaminen

3.1 Käsitteenä

Vuorovaikutukseen liittyvä englanninkielinen verbi ”*to communicate*” pohjaa latinaan, joka tarkoittaa jakamista (*to share*) ja yhteiseksi tekemistä (*to make common*) (Hargie 2011, 14). Vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvää käsitteiden kirjoa voi pitää mittavana niin arkipuheessa kuin tieteellisessä keskustelussa (Hedman & Valkonen 2013, 6). Käsitteitä käytetään myös usein toistensa synonyymeinä (Laajalahti 2014, 17). Toisaalta tutkijat käyttävät samoja käsitteitä eriävästi ja eri jäsennystapoja ristiin yhdistellen (Spitzberg & Cupach 1984, 34). Vuorovaikutusosaamisen (*interpersonal communication competence*) lähi- ja rinnakkaiskäsitteitä ovat esimerkiksi viestintäosaaminen ja puheviestintäosaaminen (Laajalahti 2014, 18).

Valkosen (2003, 25–26) mukaan viestintäosaaminen on puheviestintäosaamista laajempi käsite. Viestintäosaaminen tai viestintäkompetenssi on hänen mukaansa yksinkertaisuudessaan ihmisen kykyä viestiä toisten kanssa ja se käsittää puheviestintäosaamisen lisäksi esimerkiksi kirjoittamisen, lukemisen ja medialukutaidon. Puheviestintäosaamisessa puolestaan tarkastellaan kahden tai useamman ihmisen välissä olevaa kielellistä ja nonverbaalista ilmaisu- ja havaintotoimintaa. (Valkonen 2003, 25–26.)

Vuorovaikutusosaamisen käsitteelle ei ole olemassa vakiintunutta jäsennystä (Jablin & Sias 2001, 819; Laajalahti 2014, 20). Tutkijat eivät ole esimerkiksi päässeet yksiselitteisesti yhteisymmärrykseen siitä, mistä osa-alueista vuorovaikutusosaaminen koostuu (ks. esim. Wilson & Sabee 2003, 3; Backlund & Morreale 2015, 11). Organisaatioviestinnän yksilökeskeisissä tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota esimerkiksi toisten huomioon ottamiseen (*altercentrism*) kuten empatiaan, kuunteluun ja sosiaalisen tuen taitoihin sekä vuorovaikutuksen johtamisen (*interaction management*) taitoihin, kuten asianmukaisten puheenvuorojen käyttämiseen ja vaihtoihin (*appropriate turn taking*) sekä yksittäisten puheenvuorojen jaksottamiseen (*episode punctuation*). (Koonneista ks. esim. Jablin & Sias 2001.)

Vuorovaikutusosaaminen, puheviestintäosaaminen ja viestintäosaaminen ymmärretään tässä työssä toistensa rinnakkaiskäsitteiksi. Laajalahden (2014, 19) jäsennyksen tavoin vuorovaikutus tapahtuu viestinnän avulla, koska ilman viestintää ei voi olla vuorovaikutusta (myös Fairhurst 2001, 385). Esimerkiksi työkontekstissa tämä ei tarkoita vain kasvokkain kohtaamisia, vaan myös erilaisten välineiden kuten matkapuhelimien, sähköpostin tai pikaviestimien kuten WhatsApp, Slack, Teams tai Yammer avulla käytävää viestintää, jolloin kirjoittamista tai medialukutaitoa ei voida pitää irrallisena vuorovaikutusosaamisesta tai kiinnittää vain viestintätaitoihin liittyväksi osaamiseksi.

3.2 Tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerit

Vuorovaikutusosaamiseen kiinnitetään tutkimuskirjallisuudessa hyvin usein tehokkuuden (*effectiveness*) ja tarkoituksenmukaisuuden (*appropriateness*) kriteerit (ks. esim. Spitzberg 2003, 97; Backlund & Morreale 2015, 21; Laajalahti 2014, 20; Valkonen 2003, 25–26). Vuorovaikutusosaamisen kontekstissa tehokkuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin vuorovaikutuskumppanit saavuttavat viestintätavoitteitaan, ja tarkoituksenmukaisuudella puolestaan sitä, miten sopivaksi ja sosiaalisesti hyväksyttäväksi vuorovaikutus katsotaan (Laajalahti 2014, 20).

Molemmat määritelmät ovat vuorovaikutusosaamisessa suhteellisia ja kontekstisidonnaisia määritelmiä; esimerkiksi lentokoneen ohjaamossa tai leikkaussalissa tehokkuus voi tarkoittaa mahdollisimman selkeää ja yksiselitteistä viestintää ja tarkoituksenmukaisuus tilanteeseen nähden oikeutettua tai kontekstiinsa nähden riittävää vuorovaikutusta. Tarkoituksenmukaisuuden kriteerit on siten pystyttävä myös määrittämään (Jablin & Sias 2001, 820). Vuorovaikutuskumppanit voivat joutua myös neuvottelemaan ja uudelleen määrittämään vuorovaikutuksen lopputulemia ja käsityksiä tavoitteisin pääsystä (Spitzberg 2015, 562). Vuorovaikutusosaaminen tai osaamattomuus tulee siten näkyväksi eri osapuolten tekemien tilannekohtaisten tulkintojen ja arvopohjaisten määrittelyiden perusteella (Valkonen 2003, 34). Huomioitavaa on, että vuorovaikutus voi olla myös tehokasta olematta osaavaa tai toisaalta osaavaa mutta ei tavoitteellista (Jablin & Sias 2001, 821). Osaava viestijä pystyy vaihtamaan ja koordinoimaan viestintätapojaan ja siten toimimaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti eri vuorovaikutussuhteissa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 35). Käytännössä tämä tarkoittaa oman viestinnän mukauttamista vuorovaikutussuhteeseen ja tilanteeseen eli kontekstiin sopivaksi. Valkonen (2003, 38) on määrittänyt vuorovaikutustaidon ”sellaisen viestintäkäyttäytymisen osoittamiseksi, joka tulee tietyssä viestintäkontekstissa arvioiduksi tehokkaaksi ja tarkoituksenmukaiseksi”. Konteksti onkin tärkeä taustatekijä, johon vuorovaikutusosaamista peilataan. Puheviestinnässä kontekstin käsite kiinnittyy kulttuuriin,

viestintätilanteeseen, aikaan sekä vuorovaikutussuhteeseen ja osaamista tai osaamattomuutta verrataan suhteessa niihin odotuksiin, joita tilanteisiin, suhteisiin tai kulttuuriin mielletään kuuluvaksi (Valkonen 2003, 50; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 34).

Vaikka tutkimuskirjallisuudessa nostetaan esille tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereiden yhteydessä vuorovaikutusosaamisen yhteistoiminnallinen ulottuvuus, niin vuorovaikutuksen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta korostetaan edelleen jopa liikaa yksilöllisiin tavoitteisiin pääsyä (Valkonen 2003, 38, Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 34). Vaikka tavoitteiden voi nähdä kumpuavan yksilön omista tavoitteista (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 34), organisaatiokontekstissa on oleellista korostaa vuorovaikutussuhteissa myös yhteisiä tavoitteita.

3.3 Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet

Käsitteiden kirjosta huolimatta vuorovaikutusosaamisen perusolemusta jäsennetään tutkimuskirjallisuudessa samankaltaisesti (Hedman & Valkonen 2013, 6). Vuorovaikutusosaamista jäsennetään usein behavioraalisen, kognitiivisen, sekä affektiivisen ulottuvuuden kautta. Tällöin vuorovaikutusosaamisen katsotaan muodostuvan tiedosta, taidoista ja motivaatiosta (Laajalahti 2014, 22; Valkonen 2003, 25–26). Näistä erityisesti taitonäkökulma on ollut vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa ja määrittelyissä keskeinen ulottuvuus (Valkonen 2003, 37; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 32). Tämä on osittain johtunut siitä, että taitoja on ollut helpointa havaita ja siten arvioida (Valkonen 2003, 37).

Vuorovaikutusosaamisen taitonäkökulmaa eli behavioraalista ulottuvuutta on jäsennetty esimerkiksi sen perusteella, missä kontekstissa vuorovaikutus tapahtuu (kuten esiintymistilanne johtoryhmäkokouksessa), tai mihin vuorovaikutusta tarvitaan (kuten sosiaalinen tuki johdettavalle). Luokittelua on tehty myös pienempiin yksiköihin pilkkoen, kuten millaisia taitoja esiintymisessä tarvitaan (esimerkiksi sanoman jäsentelyn, vaikuttamisen tai nonverbaalisen viestinnän hallinnan taito) tai millaisia taitoja johtoryhmätyöskentelyssä tarvitaan (esimerkiksi tehtäväkeskeiset tai suhdekeskeiset taidot). Huomiota on kiinnitetty myös esimerkiksi kuuntelemisen, palautteen annon, vaikuttamisen, suostuttelun, motivoinnin ja itsensä ilmaisun taitoihin sekä viestintätilanteisiin mahdollisesti liittyvän jännityksen hallintaan. (Laajalahti 2014, 24.)

Vuorovaikutusosaamisen kognitiivisessa osa-alueessa eli tietonäkökulmassa puolestaan tarkastellaan, ”mitä viestijä tietää viestinnästä ja vuorovaikutuksesta ja miten tätä tietoa sovelletaan

käytäntöön” (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31). Tähän osa-alueeseen katsotaan kuuluvan myös metakognitiiviset viestintätaidot (Hedman & Valkonen 2013, 6). Metakognitiivisilla taidoilla tarkoitetaan vuorovaikutukseen, suhteisiin ja tilanteisiin liittyvää ennakointia, suunnittelua, säätelyä, tavoitteellisuutta ja arviointia (Valkonen 2003, 26; Laajalahti 2014, 22). Edellä mainitun lisäksi metakognitiivisilla taidoilla tarkoitetaan usein myös kykyä reflektioon eli itsensä ja toiminnan tarkkailuun sekä kognitiiviseen kompleksisuuteen (*cognitive complexity*) eli kykyyn jäsentää sosiaalista todellisuutta monipuolisesti (Laajalahti 2014, 22–23.)

Metakognitiivisen taidon lisäksi tarvitaan metakognitiivista tietoa, joka edellyttää tietoa tiedosta ja tietämisestä kuten käsitystä itsestä viestijänä ja ymmärrystä omista vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Metakognitiivinen taito on siten metakognitiivisen tiedon hyödyntämistä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti vuorovaikutustilanteissa. (Laajalahti 2014, 22–23). On myös huomattava, että tieto itsessään ei ole tae taitavasta käyttäytymisestä. Johtajalla voi olla laajastikin tietoa siitä, millaista on taitava vuorovaikutusosaaminen ja hän voi silti käyttäytyä tietoaan vasten (mt. 32).

Vuorovaikutuksen affektiivinen ulottuvuus korostaa yksilön motivaatiota eli halua, asennoitumista ja rohkeutta olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 33). Vaikka motivaatio on tunnistettu yhdeksi merkittäväksi vuorovaikutusosaamisen osa-alueeksi, sitä on esimerkiksi organisaatioiden vuorovaikutustutkimuksessa tutkittu vähän. Tehdyissä tutkimuksissa on tunnistettu tavoitteellisuuden ja motivaation välinen positiivinen korrelaatio. Mitä tärkeämpänä ja selkeämpänä tavoitteet nähdään, sitä motivoituneemmin vuorovaikutuksessa toimitaan. (Jablin & Sias 2001, 830.) Usein vuorovaikutuskumppaneiden tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia ja tällöin voidaan tarvita erityisesti kykyä ja motivaatiota toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti tilanteen vaatimalla tavalla (Afifi & Coveleski 2015, 320). Johtajan motivoitunut ja tavoitteellinen vuorovaikutus voi näyttäytyä esimerkiksi johtajan rohkeudessa ja halussa luoda merkityksellisiä suhteita johdettaviin, kuuntelemisen, osallistumisen ja osallistumisen tavoissa ja vaikkapa siinä, miten johtaja perustelee tehtyjä päätöksiä silloin, kun osallistaminen ei ole ollut mahdollista (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 33). Afifi ja Coveleskin (2015, 321) mukaan taitava ja motivoitunut vuorovaikutusosaaminen tulee näkyväksi esimerkiksi omien arvojen ja moraalin mukaisessa toiminnassa, vuorovaikutukseen liittyviin tavoitteisiin sitoutumisessa (esimerkiksi pyrkimys molempien kasvojen säilyttämiseen tai vuorovaikutussuhteen säilymiseen) sekä henkilökohtaisten resurssien ja riskien kuten ajan, rahan tai turvallisuuden näkökulmien huomioimisessa ja kyvyssä vähentää mahdollista hermostumista.

Valkonen (2003, 25–26) lisää vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksiin kuuluvaksi viestinnän eettisyyden sekä jo aiemmin mainitun viestinnän metakognitiivisten taitojen yhdistelmän. Viestinnän eettisyyteen on oleellista kiinnittää huomiota, koska vuorovaikutusta voidaan käyttää myös epäeettisesti omien tarkoitusperien saavuttamiseen niin, että lopputulema on toisen kannalta negatiivinen (Wiemann 2003, IX).

3.4 Yksilönäkökulma ja suhdetaso

Vuorovaikutusosaamista jäsennetään myös sen sijainnista eli lokaatiosta käsin. Tällöin sitä voidaan toisaalta tarkastella yksilölähtöisesti toimintana, osaamisena, tietoina, taitoina ja motivaationa, jolloin osaaminen kiinnittyy vahvasti subjektiin ennalta identifioitujen määritelmien mukaan. (Laajalahti 2014, 24.) Toisaalta vuorovaikutusosaamista voidaan lähestyä vaikutelmien ja siitä tehtyjen tulkintojen kautta, eli millaisena yksilö näkee toisen. Tällöin vuorovaikutusosaaminen määrittyy vahvasti kontekstissaan ja arvioijan mielessä, jolloin siitä tulee subjektiivista ja suhteellista. (mt. 24.) Vuorovaikutusosaaminen ei siten ole pysyvä ominaisuus, vaan enemmänkin tilanne- ja suhdenäkökulmasta määrittyvää ja näkyväksi tulevaa toimintaa (Hedman & Valkonen 2013, 6).

Vuorovaikutusosaamista tarkastellaan vuorovaikutussuhteessa myös suhdetason ilmiönä, jolloin sen nähdään rakentuvan ihmisten välisissä suhteissa. Vuorovaikutusosaaminen ei tällöin sijoitu yksilöön, vaan siitä tulee yhteistä osaamista. (Laajalahti 2014, 24.) Suhdetaso eli relationaalinen näkökulma korostaa vuorovaikutusosaamisen yhteistoiminnallisuutta, jolloin osaamisen keskiössä on yksilön osaamisen eli tietojen taitojen ja motivaation individualistisen näkökulman sijaan vuorovaikutusosapuolten yhteinen näkemys ja osallistuminen vuorovaikutukseen niin, että sen lopputuleman nähdään olevan seurausta kaikkien osapuolten osaamisesta (Hedman 2016, 87). Vuorovaikutusosaaminen sijoittuu siten vuorovaikutussuhteeseen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 20) ja osaamista tarkastellaan enemmänkin viestintäsuhteen tasolla (Valkonen 2003, 34). Myös käsitteellä interpersonaalinen viitataan ihmisten väliseen toimintaan, mutta tuolloin korostetaan yksilön osaamista interpersonaalisessa tilanteessa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 20).

4 Johtaminen

4.1 Käsitteenä

Käsitteellä johtaja viitataan tässä työssä rooliltaan esimiehenä toimivaan henkilöön, toimii hän sitten lähiesimiehenä, keskijohdossa tai ylimmässä johdossa. Johtamisella viitataan ihmisten ja asioiden johtamiseen, jota tehdään työn arjessa vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoin esimiesroolin mukaisesti. Johtaminen kiinnitetään tässä työssä kiinteästi muiden johtamiseen erotuksena esimerkiksi itsensä johtamisesta ja sitä kautta vain oman työn johtamisesta. Tällöin johtaminen kiinnittyy johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen, jolloin Ilman molempia osapuolia on mahdotonta puhua johtamisesta (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten 2013; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 12; Ruben & Gigliotti 2016, 9). Johtaminen on siten luonteeltaan relationaalista ja se tulee näkyväksi johtajan ja johdettavien välisissä sosiaalisissa suhteissa (Mikkola 2020, 123).

Pelkistetyimmillään johtaminen on toimintaa, jossa johdettavia ja siten ihmisten työpanosta kohdennetaan ja hyödynnetään organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on kontekstisidonnaista ja yhteisöllistä merkitysten rakentamista arjessa, jossa samalla uusinnetaan ja muokataan sosiaalista todellisuutta. (Seeck 2012, 20–21.) Johtamiseen liittyy vääjäämättä myös valta-asetelmat. Valta kiinnittyy vahvasti mahdollisuuteen vaikuttaa muiden asenteisiin, uskomuksiin ja toimintaan. Vallan nähdään muodostuvan position tai roolin suomasta vallasta sekä henkilökohtaisesta vallasta, jonka puolestaan nähdään rakentuvan enemmän siitä, että johdettavat näkevät henkilön kyvykkääksi johtamaan muita. (Northouse 2013, 9–10.)

Johtaminen voidaan nähdä myös sosiaalisen vaikuttamisen prosessina, johon liittyy sekä verbaalista että nonverbaalista vuorovaikutusta. Sosiaalista vaikuttamista tapahtuu sekä johtajan intentionaalisessa eli tarkoituksellisessa ja suunnitellussa toiminnassa, mutta myös ennalta suunnittelematta. (Ruben & De Lisi 2017, 96.) Northouse (2013, 5) määrittää johtamisen prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa ja motivoi yksilöistä koostuvaa ryhmää saavuttamaan asetetut tavoitteet.

4.2 Johtamisen paradigmat ja teorit

Johtamisen malleissa ja suuntauksissa on korostunut se, että johtaminen on nähty vahvasti johtajalähtöiseksi ja sitä on lähestytty johtajan toiminnasta käsin (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten 2013, 84). Tämä näkemys pohjaa historiallisesti Frederick Taylorin kehittämään tieteelliseen liikkeenjohtoon, jossa haettiin täydellistä tieteellistä lähestymistapaa tuottavuuden maksimoimiseksi erottamalla työn tekeminen ja sen johtaminen erilleen (Uhl-Bien ym. 2013, 84; Seeck 2012, 57). Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutukset näkyvät edelleenkin työelämässä esimerkiksi juuri työn organisoinnin tavoissa (Seeck 2012, 102).

Johtamisen paradigmoista transformationaalinen johtajuus on saanut paljon jalansijaa johtamistutkimuksessa (Uhl-Bien ym. 2013, 86; Northouse 2013, 185). Sen ytimessä on karismaattinen ja visionäärinen johtaja, joka inspiroi ja motivoi alaisiaan parempiin suorituksiin (Seeck 2012, 355; Uhl-Bien ym. 2013, 86; Northouse 2013, 185). Transformationaalinen johtaminen nojaa moderniin näkemykseen (Ruben & Gigliotti 2016), jossa työntekijät sitoutuvat seuraamaan ihailemaansa johtajaa kohti yhteisiä tavoitteita (Seeck 2012, 356). Transformationaalinen johtajuus nähdään prosessina, joka muuttaa ihmisiä. Sen ytimessä ovat tunteet, arvot, etiikka, standardit ja tavoitteet. (Northouse 2013, 185.) Seeck (mt. 357) viittaa Kets de Friesiin (1994) kirjoittaessaan, että transformationaalinen johtajuus pohjaa ihmisten johtamiseen, josta englannin kielellä puhutaan sanalla *leadership* erotuksena transaktionaaliseen eli välineelliseen eli asioiden johtamisen tapaan, johon viitataan englannin kielen sanalla *management*. Vaikka transformationaalinen johtaminen liittyy johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen parantamiseen, se ei kuitenkaan tunnista johdettavien oma-aloitteisuutta tai näe johdettavan näkökulmaa laajasti (Uhl-Bien ym. 2013, 86).

LMX-teoria (*leader-member exchange theory*) näkee johtajuuden prosessina, jonka keskiössä on johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus (Ruben & De Lisi 2017, 104). Vaikka suuntaus on enemmän teoria kuin varsinainen paradigma, nostetaan se esiin tässä kohtaa, koska se on nähty ensimmäisenä johtamista tutkivana teoriana, jossa keskitytään johdettavan ja johtajan väliseen dyadiseen eli kahdenväliseen suhteeseen (Northouse 2013, 161, 168; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 28; Fairhurst 2001, 383). Teorian mukaan johtajat luovat jokaiseen johdettavaansa kahdenvälisen suhteen ja jakavat johdettavansa suorituksen perusteella tai huomaamattaan sisä- ja ulkoryhmiin (Northouse 2013, 163, 168). Johtajat luottavat sisäryhmäläisiinsä enemmän ja antavat heille merkityksellisempiä ja haastavampia tehtäviä. Tällöin ulkoryhmäläisten potentiaalia ei välttämättä hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla (Ruben & De Lisi 2017, 105). Tämä jako

vaikuttaa johdettavan ja johtajan välisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä johdettavan työpanokseen, riippuen siitä kumpaan ryhmään johdettavat kuuluvat. Myöhempi LMX-teoriaan pohjaava tutkimus painottaakin, että johtajan tulee pyrkiä luomaan hyvät vuorovaikutussuhteet kaikkien johdettaviensa kanssa ja estämään siten sisä- ja ulkoryhmien syntymisen. (Northouse 2013, 164, 166.)

4.3 Vuorovaikutuksellinen näkökulma johtamiseen

Vuorovaikutuksellinen näkökulma johtamiseen (*communicative approach to leadership*) painottaa yhteisöllistä näkökulmaa yksilön sijaan ja sen mukaan vuorovaikutus ja johtajuus ovat toisistaan erottamattomia (Ruben & Gigliotti 2016, 2; Ruben & De Lisi 2017, 101). Johtaminen on sosiaalinen ja relationaalinen prosessi, jossa työpaikan sosiaalisia suhteita koordinoidaan, uusinnetaan ja muokataan arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen tasolla (Mikkola 2020, 124). Johtajuus on siten sosiaalista, diskursiivista, tavoitteellista ja yhdessä tuotettua (Ruben & Gigliotti 2016, 2).

Myös johtamisen konstruktionistisessa lähestymistavassa johtaminen nähdään prosessina, joka muodostuu johtajan ja johdettavien välisissä vuorovaikutussuhteissa. Tällöin johdettavan toiminta on tärkeä osa johtamisen prosessia, jossa johdettava myöntyy johdettavaksi. Johtajuus on siten vaillinaista ilman johdettavan huomioimista subjektina. (Uhl-Bien ym. 2013, 83–84.) Northousen (2013, 5) mukaan johtamisen näkeminen prosessina tarkoittaa, että johtajuus on transaktionaalinen prosessi, jossa johtaja sekä vaikuttaa että tulee vaikutetuksi. Prosessinäkökulma myös painottaa, että johtaminen ei ole lineaarista tai yksisuuntaista vaan vuorovaikutteista ja molempiin suuntiin tapahtuvaa.

Johtajuus määritellään tässä työssä tavoitteelliseksi, prosessimaiseksi ja sosiaalisesti rakentuvaksi ilmiöksi, joka rakentuu johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa. Johtaminen kiinnitetään edellä esitetyn mukaisesti vuorovaikutukselliseen ja konstruktionistiseen näkökulmaan, jossa johtajuus on yhdessä tuotettua ja se vaatii toteutuakseen molemminpuolista vaikuttamista.

Johtajan vuorovaikutusosaamisen määrittelyssä tämä työ nojaa edellä esitetyn lisäksi tiivistetysti Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 11) jäsennykseen. Hän tiivistää tutkimuskirjallisuuteen pohjaten johtajan vuorovaikutusosaamisen olevan ”johtajan tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, taitoa käyttää tietoa vuorovaikutustilanteen ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen arvioinnissa, taitoa viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sekä

motivaatiota viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa.” Tähän jäsenyykseen ja siten johtajan vuorovaikutusosaamisen määrittelyyn lisätään myös toiminnan ja viestinnän eettisyys sekä metakognitiiviset tiedot ja taidot, joissa merkityksellistä on erityisesti reflektiokyky ja kognitiivinen kompleksisuus sekä käsitys omista vahvuuksista ja kehittämisen kohteista.

Tässä työssä johtajan vuorovaikutusosaaminen nähdään sekä yksilön osaamisena että relationaalisena osaamisena, eli suhdenäkökulmasta katsottuna molempien vuorovaikutuskumppaneiden yhteistoimintana. Tällöin osaaminen tai osaamattomuus tulee näkyväksi yksilöosaamisen lisäksi myös vuorovaikutuskumppaneiden yhteisenä osaamisena tietyssä kontekstissa. Tämän tutkielman kannalta oleellista on todeta, että tieteellisen jäsenyyden lisäksi ja siitä huolimatta yksilöille muodostuvat omat käsitykset, kokemukset ja tiedot vuorovaikutusosaamisesta ja nämä käsitykset johtajien merkityksellistämänä ovat tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena. Työssä ollaan siis kiinnostuneita johtajien arkitietoon perustuvista käsityksistä vuorovaikutusosaamisesta.

4.4 Johtajien vuorovaikutusosaamisen kehittäminen

Osaamisen ja kompetenssin käsitteet nähdään tässä työssä toistensa synonyymeinä (ks. esim. Valkonen 2003, 25; myös Laajalahti 2014, 18). Työn kantavana ajatuksena on, että vuorovaikutusosaaminen eli vuorovaikutuskompetenssi on osaamista, jota jokainen voi kehittää. (Valkonen 2003, 11). Osaamista ja taitojen käsitettä pidetään usein synonyymeinä toisilleen (Viitala 2005, 438–439; myös Laajalahti 2014, 18) mutta osaaminen nähdään toisaalta olevan laajempi käsite verrattuna taitoihin, jolloin taidot ovat osa osaamista tai kompetenssia (Laajalahti 2014, 18). Kompetenssi eli osaaminen on johtajan ammatillisen menestymisen perusta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 39).

Tutkimuskirjallisuudessa vuorovaikutusosaamista pidetään osin synnynnäisenä ja osin opittuna (Laajalahti 2014, 55). Tässä työssä huomio kiinnitetään johtajien vuorovaikutusosaamisen kehittämisenäkökulmaan ja vuorovaikutusosaaminen nähdään kehitettävissä olevaksi osaamiseksi. Laajimmillaan osaamisella viitataan johtajan kokemuksen, tietojen, taitojen, piirteiden, sosiaalisen roolin, oman identiteetin, asenteiden ja arvostusten summaan, jotka johtaja on omaksunut elämänsä aikana (Viitala 2005, 437). Työn keskiössä on johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen työssä. Vuorovaikutusosaamista on mahdollista kehittää yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa esimerkiksi kokemusten ja reflektion avulla (Laajalahti 2012, 50).

Tulevaisuuden työelämää koskevissa selvityksissä ja tutkimuksissa painotetaan vahvasti elinikäistä oppimista työssä oppien (Kovalainen, Poutanen, Rouvinen & Seppänen 2019, 24). Johtajan kehittymistä työssä voidaan lähestyä esimerkiksi henkilökohtaisesta ja organisaationäkökulmasta katsottuna. Henkilökohtainen kehittyminen voidaan nähdä intentionaalisena prosessina, johon johtajat sitoutuvat kehittääkseen vuorovaikutuksellista johtamisosaamistaan. Organisaationäkökulma kiinnittyy puolestaan ajatukseen, jossa kehitetään organisaation johtamiskyvykkyyttä. (Ruben & De Lisi 2017, 347.)

Vuorovaikutusosaamisessa erityisen huomioitavaa on se, että kukaan ei voi olla kompetentti yksin. Vuorovaikutusosaamiseen liittyy siis aina vähintäänkin kaksi henkilöä, joiden välisessä suhteessa vuorovaikutusosaaminen tai sen puute tulee näkyväksi. Tutkimustraditioiden näkökulmasta interpersonaalisella vuorovaikutusosaamisella viitataan siis enemmän yksilön osaamiseen ja relationaalisella kompetenssilla erityisesti vuorovaikutuksen yhteistoiminnallisuuteen, mutta toki niin, että molemmat käsitteet viittaavat ihmisten väliseen toimintaan (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 20).

Vaikka relationaalinen kompetenssinäkökulma tunnustetaan jo tuoreimmissa tutkimuksissa, ei sitä vielä huomioida tarpeeksi organisaatioiden vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä (Hedman & Valkonen 2013, 1). Johtajat voivat olla hyvinkin tietoisia vuorovaikutukseen toimimattomuudesta esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyssä, mutta he ottavat sitä harvoin puheeksi muiden kanssa. Kehittämisenäkökulmasta katsottuna tämä olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää. On huomattu, että kiinnittämällä huomiota vuorovaikutuksen laatuun, esimerkiksi palautteen antaminen sekä arvostava puhe lisääntyvät johtoryhmäkokouksissa. (Hedman 2016, 85.) Keskustelemalla esimerkiksi palaverissa viestinnän merkityksestä ja laadusta, opitaan samalla vuorovaikutuksesta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 134). Voikin ajatella, että vuorovaikutusosaamisen kehittäminen työssä oppien tuottaa parempaa vuorovaikutusta ja lisää yksilöllistä ja yhteisöllistä vuorovaikutusosaamista. Trenholm ja Jensen (2008, 45) toteavat, että terveessä vuorovaikutussuhteessa arvostetaan myös metaviestintää, eli viestintää vuorovaikutuksesta. Metaviestintä ja itsereflektio ovat vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä työelämässä yksi merkittävä keino uuden oppimiseen.

Vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä ymmärrys osaamisesta ja sen kehittämisestä ovat yhtä tärkeitä organisaatioiden arjessa (Brent & De Lisi 2017, 133). Vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä liikutaan Hargieta (2011, 7) mukaillen useiden eri vaiheiden kautta. Voimme olla tietämättömiä osaamattomuudestamme (*unconscious incompetence*), saatamme tietää miten meidän

tulisi toimia kuitenkin osaamatta toimia (conscious incompetence), tiedämme osaavamme toimia riittävän hyvällä tasolla (conscious competence) tai toimimme tiedostamamme oikein (unconscious competence).

Omaksumme helpoiten uutta havainnoidessamme sellaisen henkilön käyttäytymistä, jota arvostamme tai johon vahvasti identifioidumme (Guerrero & Floyd 2006, 29–30). Vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä kuljemmekin usein niin, että havainnoimme jotakuta toista, joka hallitsee tietyn taidon ja alamme toimimaan kyseisellä tavalla. Sen jälkeen harjoittelemme aktiivisesti tiettyä tapaa ja lopulta opimme toimimaan uudella tavalla. (Zimmerman 2005, 29.) Oppiminen voi tapahtua myös niin, että huomaamme suoraan omasta käyttäytymisestäämme tietyn taidokkaan osaamisen osa-alueen (kuten kuuntelemisen taidon) ja lähdemme vahvistamaan sitä myös jatkossa (vahvuuksien vahvistaminen). Toisaalta saatamme törmätä toistuvasti vuorovaikutustilanteissa siihen, jossa vuorovaikutusosaaminen ei joltakin osin riitä ja lähdemme kokeilemaan uutta tapaa toimia (heikkouksien vahvistaminen). (Mt.)

Johtajuuden kompetenssinäkökulma (*competency approach to leadership*) tarkastelee, miten menestyvät johtajat saavuttavat tietojen ja taitojen portfolion, jota he hyödyntävät strategisesti työssään (Ruben & De Lisi 2017, 133). Työelämässä puhutaan usein tietämisen ja tekemisen välisestä kuilusta. Yksilöillä ja yhteisöillä voi olla hyvinkin paljon sekä tietoa että taitoa hyvästä vuorovaikutusosaamisesta, mutta käytännössä se ei välttämättä näyttäydy sellaisena tai omat tavoitteet ja päämäärät voivat ajaa ohi organisaatitavoitteiden, jolloin kuiluksi saattaa muodostuu esimerkiksi motivaatio toimia toisin.

Johtajuuden kompetenssinäkökulma tarjoaa kehikon, jonka kautta johtamisosaamista voi tarkastella ja kehittää. Se yhdistää erilaisia näkökulmia ja konsepteja johtajuuteen ja painottaa sitä, että vuorovaikutus ja johtajuus ovat tiiviisti kietoutuneita toisiinsa. Näkökulmassa tunnistetaan, että johtajalla on oltava useita erilaisia kyvykkyyskäsitteitä, joiden kautta hän voi olla vaikkapa vaikuttavampi. Sen taustaoletuksena on, että johtajuutta voidaan kehittää. Näkökulma tarjoaa siis pohjan itsensä kehittämiseksi ja arvioinnille. (Ruben & De Lisi 2017, 134.)

Ruben ja De Lisin viitekehyksessä (2017) johtajuuden kompetenssinäkökulmaa ja siten johtamisosaamista lähestytään kahdesta eri suunnasta, vertikaalisesta ja horisontaalisesta. Vertikaalisella johtamisosaamisella viitataan ala- ja rooliperustaiseen kokemukseen ja osaamiseen. Horisontaalisella osaamisella taas viitataan yleisempään organisaatiosta riippumattomaan

osaamiseen. (Ruben & De Lisi 2017, 133.) Vuorovaikutusosaaminen liitetään viitekehyksessä horisontaaliseen osaamiseen, ja sitä tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

Horisontaalinen johtamisosaaminen koostuu Ruben ja De Lisin (2017, 141–142) mukaan 1) henkilökohtaisesta osaamisesta (*personal competencies*) kuten luonteesta, arvoista, eettisyydestä, kognitiivisesta kyvykkyydestä, luovuudesta, innostuksesta, sinnikkyydestä, itsekurista ja itsevarmuudesta 2) organisaatio-osaamisesta (*organizational competencies*) kuten johtajan hallinnollisesta, strategisesta ja IT-osaamisesta, coaching taidoista, yhteisöllisestä päätöksentekokyvystä, kyvystä ratkaista konfliktitilanteita ja tavoitteellisesta työskentelystä 3) analyyttisestä osaamisesta (*analytic competencies*) kuten reflektitaidoista omaa ja toisten toimintaa kohtaan, kyvystä punnita strategisia vaihtoehtoja ja niiden seurauksia sekä ongelmanratkaisukyvyistä 4) vuorovaikutusosaamisesta (*communication competences*) joka puolestaan tarkoittaa tietoa ja taitoa tehokkaasta vuorovaikutuksesta yksilö-, tiimi-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Tarkemmalle tasolle pilkottuna tämä tarkoittaa tietoja ja taitoja esimerkiksi interpersonaalisista suhteista, uskottavuudesta, luottamuksen rakentamisesta, ymmärrystä monimuotoisuudesta ja kulttuurien välisestä toiminnasta, vaikuttamisesta, suostuttelusta, tiimin rakentamisesta, kuuntelusta, läsnäolosta, kysymystekniikoista, kirjoittamisesta, esiintymistaidoista, fasilitointi- ja neuvottelutaidoista sekä konfliktien ratkaisutaidoista. (Ruben & De Lisi 2017, 141–142.)

Ruben ja De Lisin jäsennyksessä analyyttinen osaaminen on eriytetty omaksi osaamiseksi, mutta tutkimuskirjallisuuteen nojaten sen katsotaan olevan kiinteä osa vuorovaikutusosaamista. Myös muiden kompetenssien kuin vuorovaikutusosaamisen tai osaamattomuuden uskotaan tulevan näkyväksi tavalla tai toisella johtajan vuorovaikutussuhteissa työssä. Jaottelu erillisiksi osaamisiksi on siten paikoin hankalaa tehdä aukottomasti.

5 Todellisuuskäsitys ja tutkimuksen toteutus

5.1 Kieli ja vuorovaikutus organisaation todellisuuden rakentajina

Tutkielman todellisuus- ja tietokäsitys kiinnittyy sosiaaliseen konstruktionismiin. Sosiaaliseen konstruktionismiin nojaava organisaatioiden vuorovaikutussuhteiden tutkimus on peräisin muutoksesta, jossa siirryttiin organisaatioiden viestintätutkimuksesta (*communication in organizations*) näkemykseen, jonka mukaan organisaatiot muodostuvat viestinnän kautta (*communication as constituting organizations*) (Sias 2009, 4; Mumby 2014, 102–103).

Sosiaalista konstruktionismia pidetään perustana 1960–1970 lukujen niin kutsutulle kielelliselle käänteelle (*linguistic turn*). Kielellisen käänteen taustalla oli pyrkimys korostaa kielen ja vuorovaikutuksen merkitystä, sen sijaan että kieli nähtiin merkinä jostakin muusta kuin esimerkiksi kognitioista tai käyttäytymisestä (Mumby 2014, 103.) Näkemyksessä siirryttiin siis pois instrumentaalisesta kohti inhimillisempää ihmisymmärrystä. Tämä tarkoitti myös valtasuhteiden näkökulman hahmottamista uudella tavalla. Johtamistutkimuksessa siirryttiin pois henkilöstöön ja siihen liittyvien prosessien kontrolloinnista näkökulmaan, jossa viestintä ei ole vallan välikappale, vaan sen avulla voidaan joko osoittaa valtaa tai suunnata organisaation suhteita uudella tavalla. (Mt. 104.)

Sosiaalinen konstruktionismi pohjaa alun perin sosiologiaan ja sen kantaisina pidetään Peter L. Bergeriä ja Thomas Luckmannia (2002 [1996]) (ks. esim. Sias 2009, 10). Bergerin ja Luckmannin jäsenitys liittyy sosiaalisen konstruktionismin todellisuutta ja tietoa jäsentävään tiedonsosiologiseen näkökulmaan, jonka mukaan todellisuus vaihtelee yhteisöittäin. Oikea tai tosi tieto vaihtelee vakiintuneitten subjektiivisten ja yhteisöllisten todellisuuskäsitysten mukaan arjessa etenkin suhteessa merkityksellisiin toisiin (*significant others*). Ihmiset luovat siten itse sosiaalisen todellisuutensa sen mukaan, mihin viiteryhmään he kokevat kuuluvansa (Berger ja Luckmann 2002 [1996], 11–13; 60–61.)

Sosiaalinen todellisuus tulee näkyväksi kielen avulla. Kieli on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tärkein merkkijärjestelmä, jonka avulla todellisuus tulee ymmärrettäväksi ja jäsennellyksi. Kieli

voidaan myös irrottaa hetkessä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, jolloin merkityksiä siirretään sukupolvilta toisille. Kieli viittaa siten todellisuuteen, jonka avulla merkityksellistämme nyt tapahtuvien asioiden lisäksi historiallisia ajanjaksoja. (Berger ja Luckmann 2002 [1996], 48–50.) Kieli jäsentää merkitykset merkityskentiksi, joiden kautta muut jakavat ainakin osan samoista merkityksistä. Ihmiset tuottavat vuorovaikutussuhteissaan siten sekä oman minuutensa että sosiaalisen todellisuutensa. Todellisuus näyttäytyy meille myös objektivoituneena, eli merkityksinä, joita liitämme asioihin, tapahtumiin tai muihin ihmisiin. (Mt. 52, 62–63.) Todellisuuden rakentuminen Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tarkoittaa, että voimme sekä ennakoita että ymmärtää tilanteita helpommin. Omaksumme tietynlaisia rooleja suhteessa toisiimme ja ympäristöömme ja tiedämme suunnilleen mitä erilaisissa tilanteissa tulee tapahtumaan, joten asioiden totuutena pitäminen auttaa meitä ennakoimaan toistemme toimintaa. (Mt. 67.)

Sosiaalinen todellisuus muodostuu Berger ja Luckmannin mukaan kolmen elementin toisiinsa kietoutuneessa prosessissa: *itsensä ulkoistamisessa*, *objektivoitumisessa* ja *sisäistämisessä*. Ulkoistamisessa ihminen itse aktiivisesti jatkuvasti tuottaa ja uusintaa sosiaalista todellisuutta. Tämä tapahtuu dialektisessa prosessissa, jossa itsensä ulkoistamisen kautta ihminen liittyy todellisuuteen omat käsityksensä. Tämä puolestaan tarkoittaa, että yhteiskunta ymmärretään objektiivisena todellisuutena ja ihminen sosiaalisena tuotoksena. (Mt. 119, 74–75.)

Objektivoituminen liittyy siihen, että jo muodostuneita instituutioita kuten johtajuutta ei enää liitetä pelkästään yksilöön vaan siitä tulee myös tiettyä roolia kuvaava ominaisuus, jossa kyseisen roolin omaavan henkilön odotetaan toimivan tietyllä tavalla. Sisäistäminen liittyy Berger ja Luckmannin (2002 [1996]) mukaan siihen, että tietovarantoja eli ”todellisuutta” siirretään sukupolvelta toiselle. Tässä kohtaa se on myös legitimoitava eli selitettävä ja oikeutettava. (Mt. 74–75.) Näin esimerkiksi johtajuuden ja johtajan roolin tärkeyttä voidaan siirtää ja toistaa seuraaville sukupolville. Toisaalta perinteisiä johtamisen rooleja voidaan myös haastaa ja tuoda esille uudenlaisia johtajuuden tapoja ja siten muuttaa sosiaalisia todellisuuksia. Tästä esimerkkinä voi työelämässä olla esimerkiksi itseohjautuvat tiimit ilman virallista esimiestä tai johtajaroolin muutokset autoritäärisyydestä kohti vuorovaikutteisempaa ja dialogisempaa johtamistapaa.

Gergen (2009, 4–10) pitää kieltä ikkunana kokemusmaailmaan, jonka kautta tulkitsemme ja jäsennämme sekä omaa että toistemme todellisuutta. Jäsennämme asioita myös suhteessa yhdessä neuvottelemme rajoihin ja sääntöihin eli siihen mitä pidämme esimerkiksi sopivana. Sanat ja kieli toimivat siten todellisuuden kerronnan funktiona, jossa on tietynlaiset pelisäännöt. Toimintamme ei

perustu siihen millainen maailmamme on, vaan siihen miten merkityksellistämme sitä. (Mt. 26.) Kuten aiemmin todettu, tämä tutkielma kiinnittyy fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen. Sosiaalinen konstruktionismi ja fenomenologis-hermeneuttinen perinne kohtaavat toisensa siis ihmisten kokemusmaailman ja sen merkityksellistämisen ja siitä tehtävien tulkintojen kautta.

Sosiaalinen todellisuus myös näyttäytyy erilaisina eri ihmisille eri aikoina. Eroavuudet peilautuvat vuorovaikutussuhteisiimme, joiden kautta rakennamme ja jäsenämme maailmaamme (Gergen 2009, 3). Todellisuus näyttäytyy meille siten keskustelujemme lopputuloksina. Sen vuoksi myös niitä asioita, joita pidämme itsestään selvinä, voidaan haastaa. (Mt. 4.) Näin ollen myös johtajan rooliin kuuluu asioita, joita voimme haastaa ja siten muokata sekä johtajuutta että sosiaalista todellisuuttamme sen ympärillä. Hermeneutiikka ja sosiaalinen konstruktionismi näkevät lisäksi todellisuuskäsityksen muodostuvan ihmisten itse sosiaalisissa suhteissa muodostuvana prosessina.

Ian Hacking (2009) on haastanut ajatusta maailman rakentumista sosiaalisesti vain kielen kautta. Hackingin jäsennystä mukaillen yksittäiset ihmiset kuten esimerkiksi johtajat eivät ole sosiaalisesti konstruoituja, vaan sosiaalisesti rakentunutta on *luokka*, johon johtajan katsotaan kuuluvan. Näin ollen johtajat ovat oman luokkansa edustajia ja johtajan *idea* on sosiaalisesti rakentunut. (Mt. 25–27.) *Matriisi* on Hackingin jäsennyksessä puolestaan sosiaalinen ympäristö, jossa idea, käsite tai luokka on syntynyt. Hackingiä mukaillen johtajuuden matriisi on siten useiden organisaatioiden muodostama kokonaisuus. Matriisin kautta johtajuutta jäsennetään laajemmassa mittakaavassa tiettyntyyppiseksi. (Mt. 25–27.)

Inhimillisten luokkien kehävaikutukseksi Hacking (mt. 57) nimittää sitä, että tiettyyn luokkaan tietoisesti kuuluva henkilö voikin muuttua juuri sen takia, mitä hän tai muut heistä ajattelevat tietyn luokan edustajana. Tämä antaa käsittääkseni liikkumavaraa, sekä toimia että olla toimimatta tietystä luokasta käsin. Tässä valossa johtaja voikin aktiivisesti lähteä toimimaan historiallisia tai kulttuurisia konventioita vastaan luomalla omanlaistaan johtamista ja luoda esimerkiksi uudenlaista vuorovaikutuskulttuuria. Toiseen luokkaan kuuluva johtaja voi samalla puolestaan olla hyvinkin autoritäärinen ja omaa valtaansa korostava.

Sosiaalisen todellisuuden ilmentymänä työelämässä voi pitää esimerkiksi naisjohtajuutta. Historian saatossa miesten on nähty olevan kyvykkäämpiä johtajiksi kuin naisten. Sintosen (2008, 22) mukaan naisjohtajuuttakaan ei voi kuvata yhdellä yhtenäisellä sosiaalisella todellisuudella, koska sosiaalinen todellisuus on aikaan paikkaan ja yhteisöihin sidottua. Hän toteaaakin, että ”(N)aisjohtajuus ei ole yksi

ja yhtäläinen ilmiö, vaan monenlaisia tulokulmia ja tulkintoja tulviva sosiaalisten merkitysneuvottelujen kenttä. Naisjohtajuutta voidaan lähestyä tilastollisesti mittaamalla, kokemuksellisesti, vallankäytön näkökulmasta ja niin edelleen.”

Sintosen (2008, 21) mukaan ontologisesta näkökulmasta katsottua sosiaalisen konstruktionismin todellisuuskäsitykseen liittyy kolme erottavaa tekijää: ihmisen arkitietoon perustuva todellisuus, yhteiskunta objektivoituneena todellisuutena sekä yhteiskunnan takaisin kytkentä subjektiiviseksi todellisuudeksi. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa sitä, miten yksilö kokee oman todellisuutensa ja suuntaa tuon kokemuksensa intentionaalisesti eteenpäin loppujen lopuksi löytäen vain tietoisuuden jostakin. Näin ollen paradoksiksi saattaakin jäädä, että esimerkiksi tutkimuksen avulla kykenemme vain tulkitsemaan tietyn yhteisön konstruoimaa todellisuutta eli tietoisuutta jostakin, jolloin todellisuuden ydintä ei ole edes mahdollista löytää. (Mt.)

Todellisuus on myös staattisuuden sijaan dynaamista, eli todellisuus muuttuu sosiaalisen käyttäytymisen muuttuessa (Sias 2009, 11). Fairhurst ja Connaughton (2014, 407) mukaan sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuvan ajattelun mukaan johtajuus ei ole piirrettyypinen ominaisuus (johtajaksi synnyttään), vaan tilannekohtaisesti vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tulkintaa ja neuvottelua siitä, millaista on tarkoituksenmukainen johtaminen. Toiseksi, johtaminen kiinnittyy vahvasti merkitysten muodostamiseen ei vain johtajien vaan myös organisaation muiden jäsenten näkökulmasta niin, että se perustuu kielen formatiiviseen valtaan. Kolmanneksi sosiaalinen konstruktionismi ei esimerkiksi post-positivistiseen johtajuustutkimukseen verrattuna näe valtaa vain negatiivisena asiana, vaan huomioi myös sen positiivisia puolia. (Mt.) Sosiaalinen konstruktionismi keskittyy vuorovaikutussuhteissa tapahtuviin merkityksellistämisen prosesseihin, joten se soveltuu tutkimukseen, jossa informantit itse sanoittavat vuorovaikutusosaamistaan.

Sosiaalisen konstruktionismin kritiikkinä voitaneen pitää sitä, että se keskittyy vahvasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen niin suhteissa kuin laajemmin yhteisöissä tapahtuvaan todellisuuden rakentumiseen. Kyse on siis nimenomaan sosiaalisesta rakentumisesta ei kaiken muodostavasta todellisuudesta. Maailma itsessään on olemassa ja todellinen myös ilman ihmisiä. On kuitenkin vielä syytä mainita, että johtajuustutkimukseen on sosiaalisen konstruktionismin myötä syntynyt uudenlaista tutkimusagendaa, jossa johtajuus on yhteisten merkitysten muodostamista, vaikutusvaltaa ihmisten ja asioiden organisointiin, vallan ja vaikuttamisen aseman moraalisen vastuullisuuden huomioimista niin refleksiivisyyden kuin muutostenkin näkökulmasta. (Fairhurst & Connaughton 2014, 407.)

Sosiaalinen konstruktionismin näkökulmasta katsottuna vuorovaikutustutkimus tarkentuu vuorovaikutusprosesseihin eli ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Se tuo näkyväksi sen, että kieli ja käyttäytyminen vuorovaikutussuhteissa ei ole merkki todellisuudesta vaan se luo todellisuutta. Todellisuus rakentuu siten subjektiivisesti sosiaalisten prosessien kautta. Samalla kun johtajat merkityksellistävät vuorovaikutusosaamista työelämän kontekstissa, he sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti luovat ja uusintavat sosiaalista todellisuutta.

5.2 Aineisto ja aineiston keruu

Laadullinen aineisto on yksinkertaisimmillaan koostumukseltaan tekstiä, joka on voinut syntyä tutkijasta huolimatta (*naturally occurring data*) tai hänen toimintansa seurauksena (*contrived data*) (Eskola ja Suoranta 2014). Tämä työn aineisto on tuotettu jälkimmäisellä tavalla eli keräämällä tätä tutkielmaa varten.

Aineiston keruussa hyödynnettiin teemakirjoittamista, jossa teemahaastattelun tavoin informantit vastasivat tutkijan esittämiin yleisiin ja tarkentaviin kysymyksiin. Erona kuitenkin se, että teemakirjoittamisessa vastaukset tuotettiin itse kirjoittaen. Menetelmäkirjallisuudesta ei löydy paljoakaan tietoa teemakirjoittamisesta aineiston keruumenetelmänä (Laajalahti 2014, 102) ja Apo (1995, 173) pitääkin sitä ”näkymättömänä” menetelmänä aineistojen hankintaan.

Apo (mt.) jäsentää, että teemakirjoittaminen pohjaa tutkijan esittelemään aiheeseen, johon hän on valmiiksi miettinyt tarkennetut kysymykset aihepiireittäin. Sen jälkeen informantteja pyydetään vastaamaan kysymyksiin omaan kokemusmaailmaansa peilaten. Teemakirjoittamista on hyödynnetty etenkin folkloretekstien, kuten kaskujen, iltarukousten, sananparsien ja historiallisten tarinoiden keruussa (Apo 1995, 173–174.)

Aineiston kerääminen tapahtui verkkokyselylomakkeella (ks. liite 1). Vastaamisen helpottamiseksi verkkolomakkeen alkuun liitettiin teksti, jonka avulla haluttiin sekä orientoida vastaajat aiheeseen että taustoittaa kyselyä yleisellä tasolla. Tämän toivottiin helpottavan vastaamista ja varmistavan, että kyselyyn myös vastattaisiin. Orientaatioteksti oli seuraavanlainen:

Esimiehenä toimit työssäsi monien eri sidosryhmien kanssa (esimerkiksi kollegat, tiimiläiset, asiakkaat, kumppanit, oma esimies) monikanavaisesti (esimerkiksi kasvokkain kohtaamiset, sähköposti, puhelin, whatsapp, Teams, Yammer). Kohtaat työssäsi monenlaisia vuorovaikutustilanteita (tiimipalaverit, vertaisparit, johtoryhmätyöskentely, työ- tai valmennustunnit, erilaiset workshopit tai vaikkapa

esiintymistilanteet). Tässä kyselyssä toivon sinun pohtivan vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä mahdollisimman käytännön läheisesti omiin (oppimis)kokemuksiisi ja ajatuksiisi pohjaten.

Kysely koostui kahdesta taustakysymyksestä, joissa kysyttiin johtamiskokemusta vuosina sekä sitä, millä organisaatiossa vastaaja työskentelee. Näiden kysymysten avulla haluttiin saada vastaajista yleistä lisätietoa. Onko vastaajissa esimerkiksi tasaisesti kaikissa eri johtajaroolissa toimivia henkilöitä ja vastaavatko ajallisesti sekä pitkään että vähän johtajaroolissa olleet henkilöt kyselyyn. Avoimia ja samalla tarkentavia kysymyksiä oli neljä. Kolmas kysymys ajateltiin sekä orientaatiokysymykseksi aiheeseen liittyen, mutta myös yleiseksi kysymykseksi siitä, mitä johtajan mielestä vuorovaikutusosaaminen työelämässä tarkoittaa:

Pohdi ensin yleisesti, mitä vuorovaikutusosaaminen mielestäsi tarkoittaa työelämässä. Millaisesta osaamisesta se koostuu ja mitkä seikat korostuvat työelämässä? Miten vuorovaikutusosaaminen tai vastaavasti osaamattomuus työn arjessa näkyy ja millaisia vaikutuksia sillä on?

Kysymyksen asettelussa pohdittiin myös sitä, ettei vuorovaikutusosaamista jäsennettäisi tai ohjattaisi tutkijan toimesta jäsentämään pelkästään johtajan yksilöosaamiseksi. Kysymyksen avulla siis koetettiin jättää mahdolliseksi se, että vuorovaikutusosaamista jäsennettäisiin myös yhteiseksi osaamiseksi. Apukysymyksistä jätettiin kuitenkin pois kysymys, kuten vaikkapa ”*Kenen osaamisesta vuorovaikutusosaamisesta on kysymys?*”, koska sen ajateltiin olevan liian vaikeaselkoinen ja jopa hämmentävä verkkolomakkeella kysyttäväksi.

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin lähteä syventämään ja fokusoimaan vastausta tarkemmin johtajan vuorovaikutusosaamiseen kysymällä

(M)illaista vuorovaikutusosaamista juuri sinä tarvitset omassa työssäsi esimiehenä? Kuvaa omien kokemustesi pohjalta, millaiset vuorovaikutustilanteet työssäsi korostuvat ja toistuvat. Vastaathan mahdollisimman yksityiskohtaisesti painottaen itsellesi merkittäviä seikkoja. Kerro esimerkiksi arjesta jokin esimerkki, joka valaisee mielestäsi hyvin esimiehen roolissa tarvittavaa vuorovaikutusosaamista.

Käytännössä useimmat informantit vastasivat jo ensimmäiseen kysymykseen johtajan vuorovaikutusosaamisesta käsin, jota sitten syvennettiin toisessa kysymyksessä.

Viides kysymys käsitteli sitä, miten vuorovaikutusosaaminen on kehittynyt työssä. Tätä haluttiin kysyä siksi, että haluttiin selvittää, koetaanko vuorovaikutusosaamisesta kehittymisen liittyvän johonkin tiettyyn tilanteeseen, vuorovaikutussuhteeseen tai jopa yksittäiseen tapahtumaan, joka on erityisesti jäänyt mieleen.

Mitä olet oppinut vuorovaikutuksesta työssäsi esimiehenä. Kuvaa jokin erityisen hyvin mieleesi jäänyt kokemus, josta opit jotakin tärkeää vuorovaikutuksesta esimiehen roolissa. Millainen tilanne oli kyseessä? Pyri kuvaamaan tilanne mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Mitä opit ja missä kohtaa/milloin? Miten

vuorovaikutusosaamisesi mielestäsi kehittyi? Miksi valitsit juuri kyseisen kokemuksen? Eli voit painottaa itsellesi merkittäviä seikkoja.

Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää, miten vuorovaikutusosaamisessa kehittymistä jäsennetään. Nähdäänkö sen kehittyvän tai olevan kehitettävissä tulevaisuudessa tai toisaalta kokevatko vastaajat, että kehittymiselle ei ole tarvetta tai että se ei voi kehittyä:

Ajattele itseäsi tästä viiden (5) vuoden päähän. Millaisena näet silloin itsesi esimiehenä ja vuorovaikutuskumppanina? Onko jokin muuttunut? Jos on, mikä ja miksi? Miten se näkyy?

Kyselyn loppuun liitettiin vielä seuraava kysymys, jotta vastaajat voisivat laajentaa tai syventää jotakin edellisten kysymysten myötä syntyneitä ajatuksia.

Vapaa sana! Haluatko pohtia vuorovaikutusosaamistasi vielä laajemmin esimerkiksi kertomalla mikä on sinulle luontevin tapa kehittää vuorovaikutusosaamistasi parhaiten tai millaiset vuorovaikutustilanteet näet hankalina / helppoina ja miten silloin toimit. Voit myös tässä kertoa terveisesi kyselyn tekijälle.

Viimeisessä kysymyksessä haluttiin siis antaa mahdollisuus vuorovaikutusosaamisen laajempaan pohdintaan sekä varmistaa, että vastaaja voi halutessaan antaa palautetta ja kertoa vastaamisen aikana heränneistä muista ajatuksista. Viimeiseen kysymykseen saatiin yllättävänkin paljon vastauksia. Joissakin vastauksissa kiiteltiin sitä, kuinka tärkeän aiheen äärellä ollaan tai jatkettiin edellisissä kysymyksissä heränneitä ajatuksia.

Aineisto kerättiin verkkokyselylomakkeen avulla useasta syystä. Alun perin ajatuksena olleesta haastattelun keinoin tehtävästä aineiston keruusta luovuttiin paitsi käytettävissä olevien resurssien vuoksi myös pro gradu -tutkielman laajuus huomioiden. Toiseksi teemakirjoittaminen ja omien ajatusten auki kirjoittaminen voi antaa jopa paremmin tilaa itsereflektiolle ja omien ajatusten pohdinnalle.

Kun vastaukset pyydetään kirjottamalla, tutkijan on myös helpompi etäännyttää itsensä informanteista ja siten olla vaikuttamatta vastauksiin (Apo 1995, 176). Tutkijan oma rooli kyseisen organisaation vuorovaikutusvalmentajana ja osaamisen kehittäjänä haluttiin häivyttää mahdollisimman pieneksi ja myös siksi verkkolomake koettiin hyväksi aineistonkeruu tavaksi. Toki kyselyyn vastaajista suurin osa todennäköisesti tunnisti kyselyn lähettäjän ja tutkielman tekijän työroolin organisaatiossa.

Motivaatiota vastata kyselyyn pyrittiin parantaman maltillisen kysymysmäärän lisäksi huolellisella ja ystävällisellä viestinnällä, jossa huomioitiin esimerkiksi johtajien kiire. Lisäksi vastaamiseen annettiin lisää aikaa. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa vastausten määrä ei ole suoraan

tieteellisyyden kriteeri (Eskola & Suoranta 2014, 18) on määrällä kuitenkin merkitystä, jotta vastausten joukosta muodostuu kokonaisuudessaan laadullisesti kattava. Verkkolomakkeella teemakirjoittamisen keinoin kerätty aineisto mahdollistaakin periaatteessa määrällisesti informanttien osalta laajemman aineiston keruun kuin haastatteleva (Laajalahti 2014, 103).

Verkkokyselylomakkeen toimivuus testattiin lähettämällä kysely ensin neljälle johtajalle. Neljän informantin ajateltiin tuovan riittävästi lisätietoa kyselyn ”toimivuuteen” liittyen myös siinä tapauksessa, että kaikki neljä eivät vastaisi. Ennakkotestauksessa pyydettiin sekä vastaamaan kyselyyn että antamaan palautetta lomakkeesta ja kysymyksistä. Vastauksia ennakkokyselyyn tuli kolme. Saadun palautteen perusteella kyselyyn tehtiin pieniä sanamuotomuutoksia ja selkeytettiin muutamaa kysymyksen kohtaa, mutta kysymysten määrä ja kysymysten ydin säilytettiin samana. Myös vastausohjeistusta tarkennettiin saadun palautteen perusteella esimerkiksi mainitsemalla, että kyselyyn voi vastata mobiilisti, mutta monisanainen vastaaminen tietokoneella on helpompaa. Myös kyselyn orientaatiotekstiä muokattiin hieman. Kolmen vastauksen saaminen ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä nähtiin siis olevan riittävä.

Ennakkokyselyssä kysyttiin myös lupa saada käyttää vastauksia osana tutkimusaineistoa. Jokainen vastaaja antoi tähän luvan. Koska kysymyksiin ei tullut merkittäviä muutoksia ennakkokyselyn perusteella ja koska vastaukset tuottivat tutkimuskysymysten näkökulmasta arvokasta tietoa, ne sisällytettiin osaksi tutkimusainestoa. Lupa varsinaisen aineiston keräämiseen haettiin jokaisen yksikön tai yhtiön ylimmältä johdolta, jonka jälkeen tutkimuskyselypyyntö lähetettiin sähköpostitse 141:lle esimiesasemassa toimivalle johtajalle. Koko aineisto ennakkokyselyineen kerättiin 10.1. – 6.3.2020 välisenä aikana eli juuri ennen korona pandemian COVID19 vaikutusta.

Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 25 vastaajalta ja kaikki saadut vastaukset sisällytettiin osaksi tutkimusaineistoa. Vastausprosentiksi muodostui 18%. Taustakysymykset ja varsinaiset kysymykset olivat pakollisia, joten niihin jokainen informantti oli vastannut. Viimeiseen ”vapaan sanan” kysymykseen vastauksia tuli yhteensä 19. Kaikista vastauksista muodostui yhteensä 21-sivuinen pdf-tiedosto (tekstityyli Arial, fonttikoko 12 ja riviväli 1).

Vastaajien esimieskokemus jakaantui seuraavasti. Vastaajista 32% (n=8) ilmoitti esimieskokemusvuosiksi 1–5 vuotta, 20% (n=5) 6–11 vuotta, 28% (n=7) 12–20 vuotta ja 20% (n=5) yli 20 vuotta. Vastaajia johtamiskokemusvuosiltaan saatiin kaikista eri luokista, vastaajamäärien myös jakautuessa tasaisesti.

Esimieskokemus	n	Prosentti
1-5 vuotta	8	32%
6-11 vuotta	5	20%
12-20 vuotta	7	28%
yli 20 vuotta	5	20%

Taulukko 1. Vastaajien esimieskokemus vuosina

Vastaajista lähiesimiehenä toimii 52% (n=13), keskijohdossa 40% (n=10) ja ylimmässä johdossa 8% (n=2). Vastaajia löytyi siten myös rooliltaan kaikista eri luokista, vastaajista suurimman osan työskennellessä lähiesimiehenä.

positio	n	Prosentti
lähiesimies	13	52%
keskijohto	10	40%
ylin johto	2	8%

Taulukko 2. Vastaajien esimiesrooli

5.3 Analyysimenetelmä

Tutkimuksen kohteena eivät ole johtajat itsessään yksittäisinä henkilöinä, vaan työssä ollaan kiinnostuneita vuorovaikutusosaamiselle ja sen kehittämiseksi annetuista merkityksistä. Tarkoituksena on siis tutkia, miten vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä jäsennetään johtajan roolissa johtajien itsensä sanoittamana.

Sisällönanalyysi

Analyysimenetelmänä oli sisällönanalyysi, joka on luonteeltaan tekstianalyysiä (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 117). Tutkijat (mt., 52–53) viittaavat yhdysvaltalaiseen perinteeseen sanoessaan, että analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa se, millaisena kielen tyypilliset piirteet nähdään. Kun kieltä tarkastellaan viestinnän välineenä, on kohteena silloin viestinnän sisältö ja viestintä prosessina ja analyysitapa voi silloin olla sisällönanalyysi. Jos kieli nähdään kulttuurina, on diskurssianalyysi sopivampi tapa. He summaavatkin, että sisällönanalyysi näkee kielen todellisuuden ilmaisijana ja diskurssianalyysi todellisuuden rakentajana. (mt. 54).

Tässä työssä todellisuuden nähdään rakentuvan sosiaalisesti vuorovaikutuksessa merkityksellisten toisten kanssa. Diskurssianalyysiä ei kuitenkaan valittu analyysimenetelmäksi, koska aineistosta ei haeta yhteisiä puhetapoja, joilla johtajan vuorovaikutusosaamista jäsennetään. Aineistosta halutaan löytää sekä yhteisiä että yksittäisiä vuorovaikutusosaamiselle ja sen kehittymiselle annettuja merkityksiä johtajan työssä. Sisällönanalyysiä puoltaa tässä työssä se, että sen avulla etsitään merkityksiä tekstistä, kun diskurssianalyysin keinoin tehtävässä analyysissä tutkitaan ja tulkitaan, miten teksteissä tuotetaan merkityksiä (mt. 117). Tuomi ja Sarajärvi (2018, 103) summaavat, että sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voi käyttää kaikissa laadullisen analyysin perinteissä. He kuvaavat myös, että sisällönanalyysi voi olla joko tutkimuksen teoreettinen viitekehys tai metodi. Tässä tutkielmassa sisällönanalyysiä hyödynnettiin metodina.

Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Tutkielman aineiston analyysi pohjaa teoriaohjaavaan analyysiin. Teoriaohjaava analyysi on luonteeltaan kaksiosaista; se on aineistolähtöistä analyysiä, johon liitetään varhaisessa vaiheessa teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112–113.) Teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin tehtävän analyysin katsottiin tässä kohtaa antavan tarpeeksi väljyyttä ja samalla oikeutta aineistolle. Aineistosta esille nousevat ja samalla tutkijan tekemät havainnot toimivat pohjana sille, mitä vuorovaikutustutkimukseen liittyviä teorioita vasten aineistoa ”keskustelutetaan”. Näin ajateltiin saatavan kiinni laajemmin ja syvemmin aineistosta nousevia asioita ilman että olisi jo etukäteen päätetty mitä aineistosta haetaan. Teoriaohjaavuuden mukaisesti vuorovaikutusosaamiseen liittyvä teoriatausta tuotiin analyysin aikaisessa vaiheessa mukaan, jotta havainnot aineistosta saatiin analysoitua suhteessa aiemmin tehtyihin vuorovaikutusosaamisen teorioihin ja jäsennyksiin. Käytännössä aineiston keruun jälkeen myös tutkimuskysymyksiä hiottiin niin, että tutkimusongelmaa saadaan jäsennettyä aineistoa kunnioittaen. Päättelyn logiikkana toimi siten teoriaohjaavuutta mukaillen abduktiivinen eli teoriasidonnainen ajattelu, jonka mukaan teoria tulee tutkijan avuksi varhaisessa vaiheessa aineistonanalyysiä, mutta analyysi aloitetaan aineistosta käsin (Laajalahti 2014, 117; Tuomi & Sarajärvi 2018, 110; Kovács, & Spens, 2005).

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin tarkemmat vaiheet

Sisällönanalyysi aloitettiin Tuomi ja Sarajärven (2018, 122–125) sisällönanalyysin etenemistapaa mukaillen. Koska aineisto oli tekstimuotoista, se oli saman tien luettavissa ilman kuuntelemista, auki kirjoittamista tai litterointia. Tekstimassaa luettiin läpi useaan kertaan ja sisältöön perehdyttiin huolellisesti. Sen jälkeen tekstimassasta haettiin ilmauksia, jotka käytännössä olivat lauseita tai lauseen osia. Ilmaisut kopioitiin excel-taulukkoon ja niistä muodostettiin viereiseen soluun pelkistetty ilmaus, joka nimettiin sanoilla kuten puhetyyli, verbaalinen viestintä, kuuntelu tai viestinnän mukauttaminen. Ilmaisuja ja pelkistettyjä ilmauksia klusteroitiin eli ryhmiteltiin samalla samantyyliisiin alaluokkiin.

Klusteroimisen jälkeen siirryttiin abstrahointivaiheeseen, joka teoriaohjaavassa analyysissä tarkoittaa sitä, että ”empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin” (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 133). Käytännössä tämä tarkoitti samankaltaisten luokkien sulautumista yhdistäväksi luokaksi kuten ”nonverbaalinen viestintä vuorovaikutusosaamisen osa-alueena”. Käytännössä kuitenkin huomattiin, että ylä- ja alaluokat muodostuivat monin paikoin samannimisiksi, joten luokittelu alaja yläluokkaan ei tuonut analyysiin lisää syvyyttä tai auttanut syventämään havaintoja. Samalla kun ilmauksia pelkistettiin ja luokiteltiin, palattiin tutkimuskirjallisuuden pariin ja syvennettiin siihen, mistä aineistossa vuorovaikutus- ja johtamisviestinnän tutkimuksen näkökulmasta puhutaan.

6 Vuorovaikutusosaaminen johtajan työssä

Tutkielman tutkimuskysymyksenä oli mitä vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa johtajille työssä eli toisin sanoen, miten johtajat sanoittavat ja samalla merkityksentävät vuorovaikutusosaamistaan. Tutkimuskysymystä tarkasteltiin seuraavien alakysymysten avulla: *miten johtajat jäsentävät vuorovaikutusta olemuksellisesti, millaisia merkityksiä johtajat antavat vuorovaikutusosaamiselleen sekä millaisia kokemuksia ja käsityksiä johtajilla on vuorovaikutusosaamisessa kehittymisestään työssään?*

Yleisenä huomiona tehtiin, että johtajat jäsentävät vuorovaikutusosaamista pääosin suhteessa omiin tiimiläisiinsä. Aineistosta löytyy vain muutama esimerkki, jossa johtamisviestintää jäsennetään suhteessa omaan esimieheen. Esimerkiksi pettymykset tilanteissa, joissa johtaja ei itse ole kokenut tulleen kuulluksi ja nähdyksi omine tarpeineen oman esimiehen kanssa, ovat vaikuttaneet johtajan halun toimia toisin omien tiimiläistensä kanssa. Aineistossa kuvaillaan niin kahdenkeskisiä, yksittäisen tiimiläisen kanssa käytäviä, kuin myös koko tiimin tai osan tiimiläisistä kanssa käytäviä vuorovaikutustilanteita.

Aineistossa on vain muutama jäsenitys, joissa kuvaillaan vuorovaikutusta ja vuorovaikutusosaamista suhteessa kollegoihin ja johtoryhmäläisiin. Johtajan vuorovaikutusosaamista jäsennetään aineistossa siis pääosin esimiesnäkökulmasta käsin. Tämä johtunee todennäköisesti siitä, että johtamista kontekstoidaan organisaatioissa ylipäänsä useammin suhteessa johdettaviin, mutta myös todennäköisesti siksi, että vaikka orientaatiotekstissä mainittiin useita muitakin sidosryhmiä, käsitteenä käytettiin sanaa esimies. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkastelu aloitetaan tarkastelemalla ensin sitä, miten johtajan jäsentävät vuorovaikutusta vuorovaikutuksen erilaisiin malleihin peilaten.

6.1 Instrumentaalisesta vuorovaikutuksesta dialogiin

Kysymykseen siitä, miten vuorovaikutusta kuvataan olemuksellisesti, löydettiin viittauksia seuraaviin malleihin: klassinen lineaarinen malli, vuorovaikutteinen malli, systeeminen malli ja dialogisuus. Lisäksi kuvailuista löydettiin luonnehdintoja, jotka viittaavat agendateoriaan.

Klassinen lineaarinen malli

Johtajien vuorovaikutusta jäsennetään aineistossa esimerkiksi instrumentaaliseksi eli välineelliseksi, lähelle viestinnän klassiseen lineaariseen malliin (*classical linear model*) liittyväksi viestien lähettämiseksi ja niiden vastaanottamiseksi. Mallin mukaisesti sanoman ajatellaan siirtyvän tiedon lähettäjältä vastaanottajalle lähettäjän odottamalla tavalla (Ruben & Gigliotti 2016, 4; Ruben & De Lisi 2017, 116). Aineistosta löytyy useita esimerkkejä, joissa johtajan vuorovaikutusta jäsennetään viestin lähettäjältä A (johtaja) vastaanottajalle B (yksittäinen henkilö tai koko tiimi) siirtyvänä tietona ja ymmärryksenä, joissa johtajan tehtävänä on:

Esimerkki 1

”jakaa tietoa ja ottaa sitä vastaan” (V17)

Esimerkki 2

”tiedon jalkauttaminen” (V16)

Esimerkki 3

”[T]iedon jakaminen, nopea reagointi, kyky tehdä tehokkaasti päätöksiä sekä viestiä tiiviisti ja ymmärrettävästi niiden perusteet ja varmistaa, että viestintätilanteen jälkeen molemmilla osapuolilla on sama näkemys lopputulemasta. Sama haaste toistuu yllättäen ja hyvin useasti tehtäviä delegoitaessa.” (V4)

Johtajan on siis viestien ja päätösten välittäjänä – ei vain viestittävä asioista – vaan varmistettava myös viestien sisällön samankaltainen ymmärtäminen. Tiedon siirtämiseen halutulla tavalla näyttää myös muutamien muiden aineistoesimerkkien perusteella sisältyvän ajatus, että asiat on ylipäänsä mahdollista ymmärtää ja käsittää samalla tavalla. Keinona tähän vaikuttaa aineiston perusteella olevan viestien selkeydestä, toistamisesta, varmistelusta ja tärkeiden viestien valinnasta huolehtiminen. Seuraavat esimerkit neljä ja viisi tuovat näkyväksi johtajan intentionaalisuuden eli tietoisten ja tarkoituksellisten aiheenvalintojen tekemisen.

Esimerkki 4

”Tietoa on todella paljon ja sitä on hajallaan vähän joka paikassa. Koen yhtenä tärkeänä tehtävänä tuoda tiimilleni esiin mitkä ovat tärkeimmät asiat” (V14)

Johtajan tehtävänä on siis oleellisen tiedon hakemisen ja välittäminen. Myös Rouhiainen-Neunhäuserin (2009, 94–95) tutkimuksessa ilmeni, että johtajat näkevät tiedon hankkimisen ja välittämisen tärkeäksi johtamisviestinnän funktioksi.

Sosiaalisesta konstruktionismin näkökulmasta katsottuna edellä esitetyissä esimerkeissä oletuksena on, että todellisuus rakennetaan kielellisesti niin, että yhteinen ymmärtäminen on mahdollista. Lisäksi esimerkeissä korostuu se, että johtamisprosessissa ja johtamisviestinnässä määritellään mitä tuolla

todellisuudella tarkoitetaan. Lähetettyjen ja vastaanotettujen viestien oletetaan siten olevan objektiivista todellisuutta (Fairhurst 2011, 385). Toisaalta voi ajatella, että johtaja muokkaa ja uusintaa viestinnällään sosiaalista todellisuutta. Tämä tapahtuu esimerkiksi tuomalla odotusten arvon vastaisia aiheita esille:

Esimerkki 5

”Esimiehen tulee esittää asiat selkeästi ja mahdollisimman vähän nostaa esiin vain odotusarvoissa olevia asioita. Jokaiselle tulee selkeästi määrittää se, mitä juuri nyt keneltäkin odotetaan ja miksi” (V10)

Aineistosta löytyvissä kuvauksissa myös tunnistetaan sanomien siirtämisen haasteellisuus saman sisältöisenä. Tätä haastetta ratkotaan vuorovaikutuksessa esimerkiksi toiston ja kysymisen keinoin:

Esimerkki 6

”Tuhanteen kertaan kysymistä, että ymmärsimmekö samalla tavalla. Vielä kerran muutama avoin kysymys, johon ei voi vastata kyllä/ei” (V15)

Esimerkissä kuusi ajattelun lähtökohtana vaikuttaa olevan, että samankaltainen asioiden ymmärtäminen on mahdollista mutta ei automaattista, joten se on tehtävä useaan kertaan kysymyksillä varmistuen.

Klassisen lineaarisen mallin mukainen jäsentämistapa tarkoittaa, että onnistuminen viestinnässä on johtajan ansiota. Jos viestien samankaltainen ymmärrys epäonnistuu, on myös johtaminen epäonnistunut (Ruben & Gigliotti 2016, 4). Seuraavassa esimerkissä on tulkittavissa tämän suuntaisia käsityksiä:

Esimerkki 7

”Ensimmäisiä tehtäviä esimiehenä. Vie viidelle tekijälle kaikille 4 vapaalippua jaettavaksi asiakkaille eräaseen hauskaan tapahtumaan. Kaikki viisi ymmärsivät asian eri tavalla, kukaan ei oikein. Oli todella pysäyttävää heti alkuun miettiä kuinka olen kommunikoinut asian, kuinka ihmiset voivat ymmärtää asian eri tavalla-miten on mahdollista? Ajattelin että kuinka ihmiset voivat ymmärtää tahallaan väärin vain sen takia että olen esimies. Sitä piti miettiä pitkään?” (V15)

Esimerkissä väärin ymmärtämistä tulkitaan johtamisviestinnän kontekstissa niin, että viestin ymmärtäminen väärin johtuu viestin lähettäjistä eli johtajasta. Lisäksi tulkittavissa on, että viesti on juuri sen takia haluttukin ymmärtää väärin.

Yllä esitetyt esimerkit neljä ja viisi viittaavat myös agendateoriaan. Vaikka agendateoria ei ole johtamisviestinnän vuorovaikutuksen malli vaan kumpuaa alun perin mediatutkimuksesta, kyseisiä esimerkkejä tarkastellaan seuraavaksi tästä näkökulmasta.

Agendateoria

Esimerkit neljä ja viisi voidaan liittää agendateoriaan (*agenda setting theory*), jonka alkuperäisen ajatuksen mukaan media valitsee ja tuottaa puheenaiheita siitä *mistä* puhutaan valiten samalla tapoja, *miten* kyseisistä asioista puhutaan. Agendateoriaa on siirretty myös johtamisviestinnän kontekstiin (Ks. esim. Ruben & Gigliotti 2016, 6; Ruben & De Lisi 2017, 122). Tällöin johtajan katsotaan toimivan median tavoin. Johtaja valitsee teemat, joista tulee puhua. Samalla hän tuottaa tapaa, miten valituista asioista tulee puhua. Erityisesti esimerkki viisi vahvistaa tulkintaa agendateoriasta. Sen mukaan johtajan tulee valita tietoisesti puheenaiheita, myös muita kuin ennakkoon oletettuja. Valitessaan puheenaiheet, johtaja samalla rakentaa, uusintaa ja muokkaa sosiaalista todellisuutta. Toisin sanoen, kun halutuista asioista puhutaan johtajan tai yleisemmin johdon valitsemilla tavoilla, konstruoidaan samalla organisaation yhteistä todellisuutta.

Vuorovaikutteinen malli

Vuorovaikutteinen malli (*interactional model*) huomioi paremmin vuorovaikutuksen kompleksisuutta ja kaksisuuntaista vaikuttamista johtajan ja johdettavan välillä. Samalla kun viestin lähettäjä vaikuttaa vuoroon vastaanottajan kanssa, samaan aikaan myös viestin vastaanottaja vuoroon vaikuttaa viestin lähettäjän kanssa. (Ruben & De Lisi 2017, 116–117.) Vaikka malli huomioi vuorovaikutusta laajemmin, myös se keskittyy klassisen lineaarisen mallin mukaisesti intentionaalisen eli tarkoitukselliseen viestintään. Mallin mukaan vuorovaikutus on viestien vaihtamista, jakamista ja välittämistä molempiin suuntiin, mutta samalla johtamisviestinnän ja vuorovaikutuksen kompleksisuus jää huomioimatta. (Mt. 117.) Seuraavat kaksi esimerkkiä kuvastavat vuorovaikutteista mallia. Johtaja toimii tietoisesti samalla huomioiden myös vuorovaikutuskumppaninsa.

Esimerkki 8

”Mieltäisin vuorovaikutusosaamisen kyvyksi toimia erilaisten ihmisten kanssa: peilata omaa käytöstä sen mukaisesti, kuka milloinkin on vuorovaikutuksen toinen osapuoli.” (V2)

Esimerkki 9

”jos toimit työssä toisten kanssa sinun on kiinnitettävä huomiota kohtaamisiin, puhetyyliin, kehonkieleen ja ylipäättään kokonaisuuteen siitä miten viestit asiiasi esim tiimiläisillesi ja kollegoillesi.” (V1)

Molemmissa esimerkeissä keskitytään johtajan viestintään intentionaalisena eli tarkoituksellisena ja harkittuna toimintana, oma verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä huomioiden. Vuorovaikutteisessa mallissa viestin vastaanottajalla nähdään myös olevan rooli vuorovaikutusprosessissa (Ruben & De Lisi 2017, 117). Esimerkeissä tätä roolia kuvataan näkökulmasta, jossa johtaja mukauttaa

viestintäänsä kohti vuorovaikutuskumppaniaan. Esimerkissä painottuu, että sekä itse viesti että viestintätapa ovat johtajalle tärkeitä seikkoja.

Systeeminen malli

Systeeminen malli huomioi, että vuorovaikutuksessa luodaan, ilmaistaan, valitaan ja tulkitaan viestejä (Ruben & De Lisi 2017, 117–118). Osa tästä vuorovaikutuksesta on tarkoituksellista ja tarkkaan harkittua sekä verbaalista että nonverbaalista viestintää ja osa on puolestaan hetkessä tapahtuvaa tiedostamatta muodostettua ja näillä kaikilla seikoilla voi olla merkitystä lopputuleman kannalta. (Mt. 117–118.) Seuraavan esimerkin katsotaan viittaavan ihmisten kokemusmaailman huomioimiseen vuorovaikutuksessa, jossa vuorovaikutuksessa voi

Esimerkki 10

”oppia toisten kokemuksista ja jakaa omia kokemuksia, pohtia yhdessä asioita ja etsiä vastauksia tehtäviin.”
(V17)

Kokemusmaailman nähdään esimerkin mukaisesti vaikuttavan yhteiseen tekemiseen. Sopivimpia ratkaisuja etsitään yhdessä niin, että johtajan ei tarvitse yksin jäsentää oikeaa tulkintaa. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta katsottuna sosiaalisen todellisuuden nähdään sisältävän useita erilaisia mahdollisia totuuksia, jolloin vaihtoehtoisista todellisuuksista on keskusteltava yhdessä. Vuorovaikutuksessa tapahtuneet pohdinnat ja jäsenyykset nähdään myös oppimismahdollisuuksina.

Seuraavasta esimerkistä on hieman haastavaa tulkita, viittaako se enemmän vuorovaikutteiseen malliin vai systeemiseen malliin:

Esimerkki 11

”Tärkeintä on hyvä tilannetaju ja kyky olla aidosti kiinnostunut tekijöiden hiljaisista ja äänekkäistäkin palautteista.” (V10)

Esimerkistä tulkitaan johtajan sanoittamaa halua olla aidosti kiinnostunut tiimiläisistä ja heidän erilaisista näkökulmista. Johtajalle vaikuttaa olevan tärkeää ymmärtää sanotun lisäksi myös sitä, mitä ei sanota ääneen. Tämä tulkitaan tässä kohtaa enemmän systeemiseen malliin kuuluvaksi, koska siinä huomioiduksi tulee myös vuorovaikutuksen kompleksisuus ja vastavuoroisuus. Seuraavassa esimerkissä tuodaan esille työssä tapahtuvat ennakolta suunnittelemattomat ja spontaanit vuorovaikutustilanteet:

Esimerkki 12

”suoranaista esimiesvuorovaikutusta toteutetaan ehkä eniten päivittäin epämuodollisessa jatkuvassa keskustelussa avoimessa työympäristössä. Jossa sitten korostuva kyky kuunnella ja kommunikoida, mutta myös antaa työrauha itsenäiselle tekemiselle ja tekijöiden omille johtopäätöksille.” (V6)

Esimerkin katsotaan viittaavan systeemiseen malliin, koska spontaanisuuden tulkitaan viittaavan enemmän ennakolta suunnittelemattomiin kohtaamisiin. Esimerkissä johtaja korostaa sitä, kuinka johtajan on osattava lukea tilannetta ja annettava myös työrauha. Johtamisen näkökulmasta esimerkissä tulkitaan myös tiimiläisen omaa asiantuntijuutta arvostavaa näkökulma, jolloin kaikesta ei edes tarvitse keskustella. Tätä esimerkkiä lukuun ottamatta suoria viittauksia epämuodollisiin vuorovaikutustilanteisiin löytyy aineistosta vähän.

Systeeminen malli huomioi sen, että jokainen tuo vuorovaikutukseen myös oman persoonansa, arvonsa, asenteensa, tavoitteensa, tyyliinsä ja elämänhistoriansa, kantaen siten mukanaan omaa ”henkilökohtaista matkalaukkuaan” (Ruben & De Lisi 2017, 118–119). Tämä tulee esille esimerkissä, jossa johtajan kohtaamisia johdettavien kanssa kuvataan seuraavasti:

Esimerkki 13

”Kaikkea on laidasta laitaan. On tiimiläisten iloa ja surua. Keittiöpsykologina tulee oltua aika usein ilman oppia. Miten kohdata avioero, lähimmäisen kuolema, oma vakava sairaus ja sovittaa nämä työhön?” (V5).

Ruben ja De Lisiä (2017) mukaillen jokainen tiimiläinen tuo johtajan kanssa tapahtuviin kohtaamisiinsa oman ”matkalaukkunsa” ja johtajan vuorovaikutusta punnitaan myös näissä tilanteissa. Esimerkissä havainnollistuu etenkin johtamisviestinnän kompleksisuus. Toisinaan on jopa mahdotonta erottaa työelämää ja muuta elämää toisistaan. Johtajan vuorovaikutusosaamisessa korostuu hyvä tilannetaju ja samalla kyky kiinnostua toisen tilanteesta, jotta toisen ”henkilökohtainen matkalaukku” ja tilanne tulee nähdyksi ja kuulluksi.

Ruben ja De Lisin (mt.) metaforan kautta ilmaistu ”henkilökohtainen matkalaukku” voi vaikuttaa myös vahvasti niihin tulkintoihin, joita vuorovaikutuskumppanit tekevät toistensa viestinnästä tietyssä tilanteessa. Johdettavien tekemät tulkinnat ja johtopäätökset voivat olla hyvinkin erilaisia verrattuna siihen, mitä johtaja toivoo tai tavoittelee. (Ruben & De Lisi 2017, 119). Jos klassista lineaarista mallia mukailevissa esimerkeissä toistuu käsitys siitä, että viestien samankaltainen ymmärtäminen on mahdollista, kuvastaa seuraava esimerkki vuorovaikutuksen kompleksisuutta:

Esimerkki 14

”Tulkintoja on yhtä monta kuin tiimissäni henkilöitä. Joku ottaa kaiken positiivisen kautta, toinen kaivaa sanomastani kaiken mahdollisen negatiivisen, kolmas kuvittelee siihen päälle kaikkea, mitä ei ole sanottukaan(.” (V14).

Esimerkissä kuvaillaan viestinnän haasteellisuutta siinä, kuinka erilaisia tulkintoja samasta asiasta tehdään. Yksi vaihtoehto tulkinnaksi voi olla ”henkilökohtainen matkalaukku”, jonka voi ajatella toimivan siivilän tavoin, jolloin tietyt asiat jätetään huomiotta ja toiset asiat saavat tulkinnoissa enemmän jalansijaa (Ruben & De Lisi 2017, 119, 124). Yleisellä tasolla voikin sanoa, että mitä suurempi ero yksilöiden matkalaukkujen välillä on, sitä suurempi mahdollisuus on siihen, että viestit tulkitaan eri tavalla (Ruben & De Lisi 2017, 119; Ruben & Stewart 2006, X). Esimerkistä tulee vaikutelma, että johtaja on tiedostanut monitulkintaisuuden olemassaolon. Tämä viittaa puolestaan vuorovaikutusosaamisen metakognitiiviseen tasoon.

Systeemisyydestä dialogisuuteen

Systeeminen näkökulma painottaa merkitysten muodostumista sosiaalisena konstruktiona, joka syntyy johdettavan ja johtajan välisessä dialogissa. Tällöin johtajan ja johdettavan roolit ovat hämärtyneet ja tilalla on yksilöiden välillä tapahtuva dialoginen keskustelu ja kuuntelu. (Fairhurst 2001, 388.) Dialogisuuteen viittaava kuvauksen tulkitaan löytyvän seuraavasta esimerkistä, jossa johtaminen esimiestyön näkökulmasta katsottuna nähdään tasavertaiseksi vuorovaikutukseksi:

Esimerkki 15

”Minusta esimiestyö on hyvin pitkälle tasavertaista ”ihmiseltä ihmiselle” -vuorovaikutusta, ja sillä pärjää pitkälle.” (V11)

Tasavertaisessa vuorovaikutuksessa johtajan ja johdettavan välistä asetelmaa ei ole, vaan kaksi ihmistä vuoroon vaikuttaa keskenään. Dialogisuuteen viittavaa tulkintaa voi tehdä myös seuraavasta esimerkistä, jossa kuvataan johtajan tunnetaitojen ja kuuntelun merkitystä vuorovaikutustilanteen onnistumisen edellytyksenä:

Esimerkki 16

”Kykyä rauhoittua läsnäolevaksi, arvostavaksi ja vuorovaikutustilanteessa, taitoa aistia vuorovaikutustilanteen tunneilmasto ja vaikuttaa siihen haluttuun suuntaan, malttia kuunnella, vaikka palaisia halusta jakaa omia ajatuksia ja neuvoja, taitoa ”kuulla” sekin mitä ei sanota ääneen ja tulkita kehonkieltä ja myös herkkää pelisilmää ja taitoa tietoisesti säädellä omaa ajattelua ja tunnetilaa vuorovaikutustilanteessa.” (V3)

Spitzberg (2003, 97) viittaa useisiin tutkijoihin summatessaan dialogisuuteen liittyviksi taidoiksi esimerkiksi empatian, vahvistamisen, läsnäolon, huumorin, eri näkökulmien reflektoinnin, metaviestinnän, yhdenmukaisuuden, rennon tilannevalmiuden, aitouden ja pyrkimyksen tasa-arvoon. Ylläolevassa esimerkissä katsotaan kuvattavan useita Spitzbergin (mt.) mainitsemia dialogisuuteen kuuluvia taitoja kuten itsensä säätelemisen taitoja, tunnetaitoja ja kykyä olla aidosti läsnä vuorovaikutuksessa. Kuvaus on samalla sekä monipuolinen että syvälinen, jonka vuoksi sen myös katsotaan ilmentävän dialogisuuteen pyrkimistä.

Ruben ja Stewart (2006, 90) pitävät dialogisuuden vaalimista myös eettisenä valintana. Halua dialogisuuden vaalimiseen on luettavissa esimerkiksi kohdassa, jossa johtaja on tietoinen viestinnän mukauttamisen ja kuuntelun tärkeydestä sekä toisen mielipiteiden kuuntelemisesta, vaikka itsellä tuntuisikin olevan vastaus ja ”ratkaisu” valmiina. Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura, Tikkamäki (2012, 3) mukaan dialoginen johtamisote kulminoituu tasavertaiseen osallistamiseen, jonka keskiössä on aito kuuntelu ja arvostava vuorovaikutus. Esimerkistä löytyykin viittauksia myös aidon kuuntelemisen tärkeyteen. Arvostavaa vuorovaikutusta voi tulkita sanoituksesta, joissa puhutaan ”herkästä pelisilmästä”. Esimerkkiin palataan vielä lisää tulosluvun kohdissa *kuunteleminen ja tunnetaidot*.

Johtaminen on vuorovaikutusta

Johtamisen vuorovaikutteisen näkökulman mukaan johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja johtamista on jopa mahdotonta irrottaa erilleen vuorovaikutuksesta (Mikkola 2020; Rouhiainen-Neunhägerer 2009). Aineistosta löytyy useita samankaltaisia jäsennyksiä. Vuorovaikutusosaamista pidetään ”onnistuneen esimiestyön perustana”, ”erittäin tärkeänä” ja osaamisena jonka ”merkitystä ei voi vähätellä”. Seuraava esimerkki korostaa vuorovaikutuksen ja johtamisen välistä kiinteää yhteyttä:

Esimerkki 17

”Lähes kaikki työtehtäväni ovat tavalla tai toisella vuorovaikutustilanteita johdettavani tai koko tiimin kanssa, omeini sidosryhmieni ja johtotiimin kesken tai muissa foorumeissa. Johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa.” (V25)

Esimerkissä tuodaan esille vuorovaikutuksen merkitys suhteessa sekä tiimiläisiin että myös muihin sidosryhmiin. Myös muutosjohtamisessa vuorovaikutuksella nähdään olevan erittäin tärkeä merkitys. Muutoksia ei ole mahdollista toteuttaa ilman riittävää vuorovaikutusta:

Esimerkki 18

" ilman riittävää vuorovaikutusta muutoksen läpivienti on perin haastavaa tai oikeastaan se ei edes ole mahdollista. Johtaminen on käytännössä viestintää ja kommunikaatiota, eri kanavissa ja eri tavoin." (V25)

Vuorovaikutusosaaminen nähdään käänteisesti myös edellytyksenä johtamistyössä onnistumiselle:

Esimerkki 19

"Jos vuorovaikutustaidot puuttuvat tai ne ovat vajavaiset, on mahdollisuus onnistua esimiehenä erittäin pieni." (V8)

Se, miten johtajuutta jäsennetään, vaikuttaa vääjäämättä siihen, miten vuorovaikutusosaamista johtajan roolissa jäsennetään (Ruben & Gigliotti 2016, 2.) Vuorovaikutuksellinen näkökulma auttaa hahmottamaan että, johtajuus ei ole johtajan yksin tekemää, vaan jotakin, jota hän tekee yhdessä johdettaviensa kanssa (Ruben & Gigliotti 2017, 26). Aineistosta nousee esille myös se, että vuorovaikutusosaaminen ei yksistään riitä johtajan kompetenssiksi:

Esimerkki 20

"Myös esimiehen osaaminen tärkeää eli oltava riittävä horisontaalinen laaja-alainen ymmärrys asioista ja lisäksi vertikaalista syväosaamista. Osaamisella saa arvostusta, kunhan ei ole "I-know-it-all" -tyyppinen henkilö." (V20).

Sen lisäksi että johtaminen on vuorovaikutusta, se on myös riittävää substanssi- eli sisältöosaamista. Vaikuttaa siltä, että arvostus ansaitaan sekä osaamisen että vuorovaikutuskäyttäytymisen perusteella.

Yhteenvedon todetaan, että aineiston perusteella johtajan vuorovaikutus näyttäytyy olemukseltaan klassisen lineaarisen mallin mukaisena tiedon siirtona, agendateoriaan viittaavana teemojen valintana, vuorovaikutteisen mallin mukaisena kaksisuuntaisena vaikuttamisena, kompleksisuuden huomioivana systeemisen mallin mukaisena johtamisviestintänä ja dialogisuuteen pyrkivänä vuorovaikutuksena. Analyysin perusteella tehdään tulkinta, että johtajat käsittävät johtamisen *tapahtuvan* vuorovaikutuksessa ja *olevan* vuorovaikutusta.

6.2 Vuorovaikutusosaamiselle annetut merkitykset

Vuorovaikutusosaaminen nähdään sekä roolikohtaisena että kontekstisidonnaisena (Spitzberg 2013). Esimerkiksi vuorovaikutusosaamiselle johtajan roolissa organisaatiokontekstissa asetetaan erilaisia odotuksia ja vaatimuksia kuin lääkärin ja potilaan väliselle vuorovaikutukselle sairaalassa. Toisessa tutkimuskysymyksessä analysoitiin sitä, millaisia merkityksiä johtajat antavat

vuorovaikutusosaamiselleen vuorovaikutustutkimuskirjallisuudessa tunnistettujen ulottuvuuksien eli tietojen, taitojen, motivaation sekä viestinnän eettisyyden sekä metakognitiivisen tason kontekstissa. Vuorovaikutusosaamiseen liitetään lisäksi tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerit (Laajalahti 2014; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009; Horila 2018) ja aineistoa analysoidaan tässä luvussa myös näistä näkökulmista käsin. Ensin aineistoa tarkastellaan kuitenkin lyhyesti siitä näkökulmasta, näkevätkö johtajat vuorovaikutusosaamisen yksilötason osaamisena vai yhteisenä osaamisena.

6.2.1 Yksilöosaamisesta vai yhteistä osaamista

Aineostossa jäsennetään vuorovaikutusosaamista sekä kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten että kirjallisesti kuten esimerkiksi sähköpostitse tapahtuvan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Esimerkiksi puhelimitse tai vaikkapa Skypen tai Teamsin kautta tapahtuvaa vuorovaikutusta ei jäsennetä johtajien kuvauksissa lainkaan.

Vuorovaikutusosaamista jäsennetään aineistossa pääosin yksilön osaamisena. Aineisossa kuvataan johtajan vuorovaikutusosaamista ja osaamattomuutta kertoen, millainen johtajan tulee olla ja miten toimia, miten hänen tulee viestiä selkeästi, jotta ymmärtäminen on mahdollista tai esimerkiksi kuinka omaa toimintaa on hyvä reflektoida. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen liitetyt osaamisvaatimukset ja jäsennykset ovat paikoin jopa tiukkoja ja ankaria. Esimerkiksi seuraava esimerkki kuvastaa vuorovaikutusosaamiselle asetettuja lukuisia vaatimuksia:

Esimerkki 21

”Tiimin kanssa toimittaessa, tulee aina olla esimerkkillinen, innostava, kannustava, empaattinen jne... yhtäaikaa.....” (V9)

Esimerkin vahvoista ilmauksista kuten ”tulee” ”aina” ja ”yhtä aikaa” voi tulkita, että esimiehellä ei ole lupaa epäonnistua vuorovaikutustilanteissa ja että vuorovaikutuksessa onnistuminen on kiinni esimiehestä. Esimerkkiä edelleen tulkitessa nousee esiin ajatus, että johtajan roolissa ei ole mahdollista olla esimerkiksi väsynyt, hämillään tai vaikkapa tietämätön vaan esimerkkillinen toiminta sisältää samalla useita eri vaatimuksia kuten innostamista ja kannustamista. Oma viestintää eri tilanteissa jäsennetään myös niin, että viestin samanlainen ymmärtäminen on kiinni johtajan viestinnän selkeydestä, kuten seuraavassa esimerkissä kerrotaan:

Esimerkki 22

”Palaverin PJ:nä pitää pystyä viestimään niin, että kaikki ymmärtävät asiat samoin, vaikka lähtötiedot voivat olla erilaiset.” (V13)

Aineistosta löytyy paljon kuvauksia, joissa viitataan vuorovaikutuksen interpersonaaliseen näkökulmaan niin, että johtajan rooliin kuuluu hallita erinomaiset vuorovaikutustaidot. Tällöin myös vuorovaikutuksessa onnistuminen on kiinni johtajan vuorovaikutusosaamisesta:

Esimerkki 23

”Kun osaamme vuorovaikuttaa hyvin meidän kanssa on voimaannuttavaa jakaa asioita ja sparrata juttuja.” (V21)

Johtajan vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa siten vuorovaikutuskumppanin innokkuuteen jakaa ja sparrata asioita. Lyhyestä esimerkistä on toki hankala tulkita interpersonaalisen ja relationaalisen tason eroja. Esimerkin voi tulkita myös niin, että käsitys vuorovaikutusosaamisesta on jo lähempänä suhdetason osaamista; se tulee näkyväksi ihmisten välisessä toiminnassa esimerkiksi motivaationa olla vuorovaikutuksessa enemmän ja syvemmin. Tällöin myös vastuu osaamisesta on molemmilla osapuolilla. Ehkäpä selkeintä relationaalista näkökulmaa edustaa kuitenkin esimerkki, jossa painotetaan yhteistoiminnallisuutta:

Esimerkki 24

”...Tärkeintä oli saada ihmiset ymmärtävää, että esimies ei ole ihmeiden tekijä vaan muutos voidaan saada aikaan ainoastaan yhdessä, yksin esimies ei sitä voi tehdä. Tärkeää oli myös saada kaikki ymmärtämään molemminpuolisen avoimen ja luottamuksellisen viestinnän merkitys ja saada kaikki ymmärtämään ettei esimiehellä ole kristallipalloa, josta hän näkisi haasteiden juurisyyt.” (V4)

Esimerkissä kuvataan muutostilannetta, jossa muutos parempaan oli mahdollista tehdä vain yhdessä. Johtaja ei voi yksin saada aikaan muutosta vaan hänen on tilanteen jäsentämisen lisäksi mahdollistettava yhteinen keskustelu, jonka jälkeen myös ratkaisut ja niihin sitoutuminen tehdään yhdessä. Jäsennys *yhteisestä* viittaa siis paitsi vuorovaikutukseen ja siinä sovittaviin asioihin, mutta myös toimintaan, jota vuorovaikutuksen voimasta päätetään tehdä.

6.2.2 Vuorovaikutusosaaminen tietona ja taitona

Vuorovaikutusosaamisen tieto- ja taitoulottuvuuksia (kognitiivinen ja behavioraalinen) ulottuvuuksia on mahdollista pilkkoa ja tarkastella erillisenä, mutta ne ovat myös samalla vahvasti toisiinsa kietoutuneita (Greene & McNallie 2015, 214). Tieto- ja taitoulottuvuuksien käsitetään tässä tutkielmassa tulevan näkyväksi aineistossa sen kautta, miten vuorovaikutusosaamisesta on kirjoitettu

eli kuinka sitä on jäsennetty vastauksissa. Samalla kun on kerrottu mitä taitava vuorovaikutusosaaminen on, on myös jäsennetty mitä vuorovaikutusosaamisen ajatellaan ja tiedetään tiedollisesti olevan. Tällöin myös metakognitiivinen taso tulee näkyväksi siinä, miten vuorovaikutusosaamista on jäsennetty.

Johtajan vuorovaikutusosaamisen kuvaillaan koostuvan esimerkiksi verbaalisesta eli sanallisesta, nonverbaalisesta eli sanattomasta sekä kirjallisesta vuorovaikutuksesta eri kanavissa. Johtajan vuorovaikutusosaamista kuvataan aineistossa käyttäytymisenä eli behavioraalisenä ulottuvuuden kautta ja se näyttää olevan esimerkiksi kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa tasapuolisesti. Se on taitoa kouluttaa ja informoida ja olla jämäkkä, kykyä välittää tietoa, taitoa esittää asiat johdonmukaisesti ja vakuuttavasti. Sitä kuvataan käyttäytymisen yhteydessä myös olemisen tapana, sillä sen katsotaan olevan taitoa olla läsnä ja rakentaa luottamusta. Se on kuuntelemista herkällä korvalla ja sanomatta jäävien asioiden huomaamista.

Vuorovaikutusosaaminen näyttäytyy aineiston perusteella myös affektiivisena ulottuvuutena eli *motivaationa* olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa, mutta myös muiden *motivoimisena* osallistumaan ja tekemään oma työnsä hyvin. Vuorovaikutusosaaminen näyttäytyy *metakognitiivisella tasolla* johtajan kykynä ennakoida ja suunnitella omaa viestintää, sekä taitona reflektoida omaa vuorovaikutusta ja vuorovaikutustilanteita. Se on muiden arvostamista ja kunnioittamista sekä ”oman sisimmän tutkiskelua”. Esille nostetaan myös *tilannesidonnaisia taitoja* kuten esiintymis- ja neuvottelutaidot osana taitavaa vuorovaikutusta.

Vuorovaikutusosaaminen liitetään lisäksi vahvasti johtajan rooliin tyypillisesti kuuluvaksi muutosjohtamiseksi, suunnan näyttämiseksi sekä strategisten painopisteiden avaamiseksi ja johdettavien potentiaalin tunnistamiseksi. Vuorovaikutusosaamisen on edellisten lisäksi vielä avoimuutta, selkeyttä, oikea-aikaisuutta, kohdentamista, vaikuttamista ja oikean kanavan valintaa. Vuorovaikutusosaamisen nähdään lisäävän tehokkuutta ja avoimuutta sekä parantavan ilmapiiriä.

Osaamattomuutta kuvataan puolestaan seurauksina niin, että se johtaa tarpeettomiin konflikteihin, pettymyksiin, sekaannuksiin ja epäselvyyksiin sekä hidastaa asioiden hoitumista. Osaamattomuuden nähdään myös lisäävän kysymyksiä ja ”kitkaa”, aiheuttavan turhautumista ja pitkittävän ratkaisuja sekä lisäävän negatiivista keskustelua ja ”selän takana” puhumista. Pahimmillaan osaamattomuuden nähdään lisäävän arvottomuuden tunnetta, poissaoloja ja johtavan mahdollisesti työuupumukseen. Osaamattomuus liitetään siis merkittäviin ja laajoihin seuraamuksiin työyhteisössä. Myös

tutkimuksissa on todennettu, että johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus – ja siten oletettavasti vuorovaikutusosaaminen – on kytköksissä koettuun työhyvinvointiin (Gerlander & Isotalus, 2000, 4).

Aineistossa korostuvat muutamit vuorovaikutusosaamiseen liitetyt osa-alueet: *nonverbaalinen viestintä, tunnetaidot, kuunteleminen, viestinnän mukauttaminen, reflektointi- ja havainnointitaidot*. Aineistoa tarkastellaankin seuraavaksi näistä näkökulmista tarkemmin. Tarkastelu aloitetaan nonverbaalisesta viestinnästä.

Nonverbaalinen viestintä

Tutkimuskirjallisuudessa sanaton viestintä nähdään kykynä tunnistaa ja tulkita sekä omaa että toisen sanatonta viestintää sekä kykynä hyödyntää sanatonta viestintää tilanteeseen sopivalla tavalla (Burgoon & Hoobler 2002, 202–203). Analysoinnin helpottamiseksi aineiston nonverbaalista viestintää kuvaavia kohtia analysoitiin suhteessa vuorovaikutustutkimuksessa tunnistettuihin luokkiin; jossa sanaton viestintä jaetaan tyypillisesti karkeasti seitsemään eri luokkaan: 1) kinesiikka (*kinesics*) kuten ilmeet eleet ja liikkeet, 2) parakieli (*paralanguage*) kuten äänen sävy, voimakkuus ja tempo, 3) fyysinen olemus (*physical appearance*) sisältäen esimerkiksi vaatteet ja hiustyylin, 4) proksemiikka (*proxemics*) eli etäisyys ja tilan käyttö, 5) kronemiikka (*chronemics*) eli ajankäyttö viestintätilanteessa, 6) haptiikka (*haptics*) eli kosketuksen eri muodot ja tavat sekä 7) artefaktit (*artifacts*) eli ympärillä olevat objektit ja ympäristön merkit, joiden kautta ilmaistaan esimerkiksi statusta. (Burgoon & Hoobler 2002, 202–203.)

Vuorovaikutusosaamisen kuvauksissa nonverbaalinen viestintä nostetaan esille esimerkiksi seuraavasti:

Esimerkki 25

”(...)mutta eniten painoittaisin sanatonta viestintää, eli eleitä ja ilmeitä. Kehon koodi kaikkein tärkeintä! Oikea sanoitus on toki tärkeää, muttase on vain noin 10%tehokkaasta vuorovaikutusosaamisesta.” (V12)

Sanatonta viestintää pidetään tässä aineistossa erittäin tärkeänä osana taitavaa vuorovaikutusta, jossa eleet ja ilmeet toimivat ”koodina”. Sanatonta viestintää korostetaan esimerkissä niin, että sen katsotaan olevan 90 prosenttia tehokkaasta vuorovaikutuksesta. Useiden tehtyjen tutkimusten yhteenvedoissa on kuitenkin tultu siihen tulokseen, että noin 60-65 prosenttia tulkinnoista perustuisi nonverbaaliseen viestintään ja loput verbaaliseen viestintään (Guerrero & Floyd 2006, 2). Tämän

perusteella tulkinnaaksi jää, että nonverbaalinen viestintä nähdään aineistossa johtajien sanoittamana huomattavan tärkeäksi osaksi vuorovaikutusosaamista.

Ajankäyttöön eli kronemiikkaan viittaavaa jäsennystä nostetaan esille seuraavasti:

Esimerkki 26

”On fiksua osata lukea toisen tilannetta; onko hänellä juuri nyt aikaa vuorovaikutushetkelle(.)” (V21).

Osaava vuorovaikutus on siten myös sitä, että huomioiduksi tulee sekä vuorovaikutuskumppanin työtilanne ja sen hetkinen ajankäyttö. Seuraava esimerkki havainnollistaa sitä, että nonverbaalinen viestintä jaetaan sekä kyvyksi itse viestiä sanattomasti että kyvyksi tulkita toisen sanatonta viestintää:

Esimerkki 27

”Kyky kommunikoida myös non-verbaalisesti ja tulkita toisen non-verbaalista viestintää” (V14)

Sanattoman viestinnän tärkeyttä nostetaan esille aineistossa myös kuvaten käytännössä taitavan vuorovaikutusosaamisen olevan taitoa ”kuulla” myös sitä mitä ei sanota ääneen tai kertoen, kuinka tärkeää on kuunnella toista ”positiivinen ilme” kasvoillaan. Tämä viittaa myös tunnetaitoihin, jota käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

Tunnetaidot

Tunnetaito-osaaminen on osa emotionaalista älykkyyttä (*emotional intelligence*), joka koostuu tunteiden (affektiivinen osa-alue) ja ajattelun (kognitiivinen osa-alue) yhteistoiminnasta. Emotionaalinen älykkyys on kykyä ymmärtää tunteita ja hyödyntää tätä ymmärrystä elämässä. (Northouse 2013, 27.) Tunnetaitoja pidetään johtajien kuvauksissa merkittävänä vuorovaikutusosaamisen osa-alueena. Tunneosaamiseen liittyviä jäsennyksiä on aineistossa huomattavan suuri määrä ja tunnetaitoja kuvataan monipuolisesti. Tunneosaamista nostetaan esille esimerkiksi siten, että hyvä tunneosaaminen on esimiestyössä onnistumisen avain:

Esimerkki 28

”---ja ehkä isoimpana kokonaisuutena nostaisin esimiestyössä onnistumisen edellytyksenä vahva tunne osaaminen. Kun olen opetellut lisää tunteista ja niihin vaikuttavista tekijöistä siitä kuinka tunneilmastoa voi johtaa, olen kokenut, että olen onnistunut myös työssäni esimiehenä paremmin.” (V1)

Kirjoittaja näkee tunnetaito-osaamisen tärkeimmäksi vuorovaikutusosaamiseen liittyväksi osa-alueeksi. Tunneosaamisen katsotaan olevan opittavissa oleva taito, jonka kautta on sekä mahdollista vaikuttaa muihin että siten onnistua paremmin johtajan työssä. Myös lukuisissa muissa esimerkeissä tunneosaamista jäsennetään oleelliseksi osaksi johtajan vuorovaikutusosaamista. Sen kuvaillaan olevan

Esimerkki 29

"(...)taitoa aistia vuorovaikutustilanteen tunneilmasto ja vaikuttaa siihen haluttuun suuntaan,(....) ja taitoa tietoisesti säädellä omaa ajattelua ja tunnetilaa vuorovaikutustilanteessa(.)" (V3).

Kirjoittaja näkee siis tärkeäksi kyvyn tunnistaa vuorovaikutustilanteessa läsnä olevia tunteita, niin omia kuin toisen, jonka kautta on mahdollista vaikuttaa niin toiseen kuin koko tilanteeseenkin. Se on kuvauksen mukaan taitoa tunnistaa ja säädellä omia tunteita haluttuun suuntaan, mutta samalla taitoa aistia toisen tunteita. Tunneosaamisen kautta johtaja myös kokee pystyvänsä tuottamaan arvostuksen osoituksen kokemuksia toiselle, kuten seuraavasta sitaatista on luettavissa:

Esimerkki 30

"kun keskittyy tunnistaa vuorovaikutuksessa omat tunteet ja hyväksymään ne tietoisesti, pystyy tarjoamaan vastapuolelle vahvemman tunteen hyväksymisestä(.)" (V21)

Seuraavassa vielä uudestaan jo dialogisuuden yhteydessä esitetty esimerkki. Dialogisuuden lisäksi tunnetaito-osaamisen liitetään esimerkissä saumattomasti osaksi taitavaa vuorovaikutusta:

Esimerkki 31

"Kykyä rauhoittua läsnäolevaksi, arvostavaksi ja vuorovaikutustilanteessa, taitoa aistia vuorovaikutustilanteen tunneilmasto ja vaikuttaa siihen haluttuun suuntaan, malttia kuunnella, vaikka palaisia halusta jakaa omia ajatuksia ja neuvoja, taitoa "kuulla" sekin mitä ei sanota ääneen ja tulkita kehonkieltä ja myös herkkää pelisilmää ja taitoa tietoisesti säädellä omaa ajattelua ja tunnetilaa vuorovaikutustilanteessa." (V3)

Esimerkki kiteyttää läsnäolon, kuuntelemisen, nonverbaalisen viestinnän ja havainnoinnin osaksi taitavaa vuorovaikutusosaamista. Samalla se liittää tunnetaito-osaamisen erottamattomaksi osaksi vuorovaikutusosaamisesta ja tuo näkyväksi metakognitiivisen tieto- ja taitokyvykkyyden, jota taitavassa johtamisviestinnässä on kirjoittajan mukaan mahdollista hyödyntää. Esimerkissä tulkitaan myös kuvattavan omien ajatusten ja tunteiden säätelyä tilanteen vaatimalla tavalla. Tämän voi myös tulkita liittyvän itsensä säätelyn (*self-regulation*) taitoihin, jossa korostetaan tunteiden säätelyn taitoa (Greene & McNallie 2015, 220–221).

Esimerkistä voi myös nostaa esille sen, että tunneilmastoa on mahdollista tulkita kuuntelemisen ja havainnoinnin kautta, mutta myös kiinnittämällä huomiota nonverbaaliseen viestintään. Tunneilmastoa on esimerkin mukaan mahdollista tulkita vuorovaikutuskumppanin nonverbaalisesta viestinnästä. Toki on myös huomattava, että nonverbaalisen viestinnän tulkinta on haasteellista, koska nonverbaalisessa viestinnässä ei välitetä pelkästään tunteita vaan sen avulla ilmaistaan myös sosiaalista motivaatiota (Guerrero & Ramos-Salazar 2015, 131).

Tunnetaitoja jäsennetään myös erityisesti suhteessa konfliktitilanteisiin. Esimerkiksi empatian hyödyntämisestä nähdään seuraavassa aineiston kohdassa olevan apua ristiriitatilanteissa:

Esimerkki 32

”Työssäni olen joutunut sovitteluun ristiriitoja, puuttumaan alisuoriutumiseen,(....)erityisesti näissä tilanteissa tarvitaan empatiaa” (V2)

Myös omien tunnetilojen tunnistamista ja huomioimista pidetään tärkeänä ja hyödyllisenä seuraavan esimerkin tapaan:

Esimerkki 33

”Esimerkiksi kun on tarve ottaa puheeksi jokin haastava asia tiimiläisen kanssa niin on hyvä kiinnittää huomiota omaan fiilikseen tapaamisen alussa, siihen miten avaa itseään enemmän jotta fiilis tapaamisessa on avoin ja luottamuksellinen. Asia on silloin niin paljon helpompi ottaa puheeksi ja henkilö on vastaaottavaisempi palautteelle.” (V1)

Metakognitiivinen taso tulee selkeästi esille tunnetaitojäsennyksissä. Yllä esitetyistä esimerkeistä on myös tulkittavissa, että vuorovaikutusosaamista jäsennetään vahvasti tiedostaen, miten omia tunteita kuuntelemalla, ymmärtämällä ja omaa viestintää mukauttamalla on mahdollista toimia taitavammin vuorovaikutustilanteissa. Esitettyjen aineistoesimerkkien perusteella päädytään tulkintaan, että saatua tietoa ja ymmärrystä myös pystytään hyödyntämään vuorovaikutustilanteissa. Metakognitiivista tasoa jäsennetään luetun, havaitun, opitun ja käytännössä toteutuneiden vuorovaikutustilanteiden pohjalta. Aineiston kuvauksissa metakognitiivista tasoa eritellään ennen vuorovaikutustilannetta tapahtuvana arviointina ja ajatteluna, tilanteessa tapahtuvana itsestä ja toisesta tietoisena olemisena sekä toimintana ja jälkikäteen tapahtuvana reflektointina. Metakognitiivinen taso tulee näkyväksi myös jäsennyksissä, joissa on koettu opitun tunnetaito-osaamisesta jotakin merkittävää esimerkiksi itsensä tutkiskelun, luetun tai koetun perusteella.

Kuunteleminen

Aineistossa johtajan vuorovaikutusosaamisessa oleellisena näyttäytyy halu ja kyky olla aidosti kiinnostunut toisesta. Tärkeää on myös osoittaa olevansa kiinnostunut, mikä puolestaan tapahtuu seuraavien esimerkkien mukaisesti kuuntelemalla. Taitava vuorovaikutusosaaminen on siten

Esimerkki 34

”(...)malttia kuunnella, vaikka palaisia halusta jakaa omia ajatuksia ja neuvoja” (V3)

Esimerkki 35

”(K)yky kuunnella toista ja yrittää ymmärtää hänen näkökantojaan” (V14)

Esimerkki 36

”Kykyä olla hiljaa ja kuulla mitä muut viestivät” (V4)

Kuuntelemiseen liittyy siten ”hiljaa olemista”, ymmärtämiseen pyrkimistä ja läsnä olevaksi asettumista. Johtajat painottavat näissä aineiston kohdissa etenkin läsnäolon ja kiinnostuksen merkitystä, sekä sitä että kuuntelua on hyvä vahvistaa mukauttamalla omaa nonverbaalista viestintää tilanteeseen sopivalla tavalla. Vaikuttaa siltä, että näin tekemällä tarkoituksena on osoittaa toiselle selkeämmin halua aitoon kuunteluun.

Aiemmin esitetyn esimerkin 31 tulkitaan kuvastavan kuuntelun, havainnoinnin ja nonverbaalisen viestinnän toisiinsa kietoutumista ”tunneilmastoon vaikuttamisen” yhteydessä. Kuunteleminen on esimerkissä myös ”sen kuulemista mitä ei sanota” sekä ”kehonkielen tulkitsemista” ja sen kautta oman viestinnän tietoista mukauttamista. Aineistosta löytyy myös esimerkki, jossa nonverbaalista viestintää ja kuuntelemista ja siten havainnointitaitoja kuvataan toisiinsa liittyväksi toiminnaksi:

Esimerkki 37

”Tämä toimii kuuntelemalla positiivinen ilme kasvoillaan, keskittymällä kuuntelemaan ja kysymällä tarkentavia kysymyksiä ja coachaamalla toiselle oivalluksia tai joskus kertomalla omia oivalluksia, jotka keskustelu juuri synnytti” (V21)

Oleellista kirjoittajalle on siten läsnäolo, tietoinen kuunteleminen ja kysyminen sekä oman nonverbaalisen viestinnän huomioiminen ja mukauttaminen. Esimerkin tulkitaan samalla olevan kuvaus dialogin mahdollistamisesta.

Havainnointitaidot ja viestinnän mukauttaminen

Spitzbergin (2013, 130) mukaan havainnointitaidot (*attentiveness skills*) ovat tarkkaavaisuutta, huomioimista ja kiinnostusta toista kohtaan. Havainnointi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi kuuntelemista, kysymistä ja vuorovaikutuksen tarkkailua. Viestinnän mukauttaminen edellyttää havainnointitaitoja. On ensin kyettävä havainnoimaan tilannetta, itseä ja vuorovaikutuskumppania, jotta oman viestinnän mukauttaminen on mahdollista. Havainnointia kuvataan aineistossa esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

Esimerkki 42

”jos toimit työssä toisten kanssa sinun on kiinnitettävä huomiota kohtaamisiin, puhetyyliin, kehonkieleen ja ylipäättään kokonaisuuteen siitä miten viestit asiasi esim tiimiläisillesi ja kollegoillesi.” (V1)

Esimerkissä havainnointia kuvataan ”huomion kiinnittämisenä” ja esimerkissä tulee näkyväksi havainnointitaitojen ja viestinnän mukauttamisen yhteen kietoutuneisuus. On kyettävä sekä havainnoimaan tilannetta, itseä ja toisia jotta voi mukauttaa omaa viestintää sopivanlaiseksi. Myös nonverbaalisen viestinnän kohdassa esiin nostettu esimerkki 26 katsotaan kuvaavan havainnointitaitoja. Sen mukaan on ”fiksua osata lukea toisen tilannetta” eli tehdä havaintoja, onko hetki oikea vuorovaikutukselle.

Vuorovaikutusosaamista jäsennetään aineistossa useissa kohdin johtajan kyvyksi mukauttaa omaa viestintäänsä vuorovaikutuskumppanin ja tilanteen mukaan:

Esimerkki 38

”Jokai.sen oma perusluonne on pohjalla. Esimiehen pitää osata vaihtaa tuota luonnetta ja huomoida kenen kanssa on tekemisessä.” (V5)

Esimerkki 39

”Mieltäisin vuorovaikutusosaamisen kyvyksi toimia erilaisten ihmisten kanssa: peilata omaa käytöstä sen mukaisesti, kuka milloinkin on vuorovaikutuksen toinen osapuoli(.” (V2)

Esimerkkien kirjoittajat kuvaavat, että johtajan tulee kyetä toimimaan erilaisten ihmisten kanssa vuorovaikutustilanteissa. Tämä tapahtuu havainnoimalla ja tulkitsemalla vuorovaikutuksessa mukana olevia ja sen pohjalta oman viestinnän mukauttamista.

Viestinnän mukauttaminen näyttää liittyvän johtajien kuvauksissa vuorovaikutuskumppanin arvostamiseen. Aineistossa on useita esimerkkejä, joissa samalla kun kuvataan viestinnän mukauttamista, korostetaan toisen arvostamista osana taitavaa vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaaminen on siten seuraavaan aineisto esimerkkeihin viitaten johtajille erilaisuuden hyväksymistä, arvostamista ja kunnioittamista:

Esimerkki 40

”Hän arvostaa ja kunnioittaa myös erilaisuutta sekä osaa säädellä omaa toimintaansa niin, että toisella on pidetty ja arvostettu olo(.)” (V2).

Esimerkki 41

”Tunnetaidoilla on myös merkitystä, täytyy osata huomioda henkilö yksilönä. Kaikille asioita ei esitetä samalla tavalla vaan huomioidaan henkilön persoona.” (V8)

Viestinnän mukauttaminen on myös samalla tunteiden ja toisen persoonan huomioimista.

Havainnointitaidot ja tehokas ja tarkoituksenmukainen viestinnän mukauttaminen edellyttävät myös metakognitiivisia taitoja. Johtajat kuvaavat teksteissään ennakointia, suunnittelua, viestinnän säätelyä, tavoitteellisuutta ja arviointia. Toki esimerkeissä kerrotaan siitä mitä johtajat tietävät, toivovat ja ajattelevat, eikä johtajien kirjoittamia kuvauksia voida analysoida tapahtuneen toiminnan kuvauksina, jolloin voitaisiin varmemmin puhua metakognitiivisesta tiedosta. Metakognitiivinen taso kertoo myös sosiaalisen todellisuuden jäsentämisestä (Laajalahti 2014, 22). Tätä jäsentämistä tehdään havainnoimisen ja viestinnän mukauttamisen lisäksi refleктоimalla omaa ja muiden toimintaa.

Reflektointitaidot

Reflektointitaidot nousevat aineistossa myös toistuvasti esille. Esimerkissä johtaja kuvaa, kuinka reflektointitaidot auttavat myös tilanteissa, joissa on toimittava myös sellaisten ihmisten kanssa, joista ei pidä:

Esimerkki 43

”Esimiesroolissa tiimiin sattuu melko varmuudella joskus erilaisia persoonia ja osasta voi olla jopa haastavaa pitää. Vuorovaikutusosaamisen ja hyvän itsetunnon avulla esimies kuitenkin kykenee tarkastelemaan omaa sisintään ja tietää, että toisessa ei ole mitään ”vikaa”.” (V1)

Esimerkistä on tulkittavissa sekä tietoista ajattelua, itsereflektiota että syy-seuraussuhteiden pohdintaa. Jäsennyksessä vuorovaikutusosaaminen ja hyvä itsetunto kytketään myös toisiinsa.

Myös seuraavassa esimerkissä jäsennetään reflektionin olevan osa vuorovaikutusosaamista:

Esimerkki 44

”Vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös itse pysähtyä ja kysyä itseltä mitä haluan lopputulokseksi, mitä keinoja olen käyttänyt, mitä en ole huomannut jne...” (V15)

Tutkimuksissa onkin huomattu, että vuorovaikutustilanteiden mielessä läpikäynti jälkikäteen tai niiden suunnittelu ennakkoon lisää vuorovaikutustilanteessa puheen sujuvuutta ja vähentää epäröintiä, mutta myös lisää todennäköisyyttä sille, että vuorovaikutuksessa päästään asetettuihin tavoitteisiin (Berger 2002, 195–197).

6.2.3 Eettisyys ja motivaatio

Laajalahti (2014) tutki omassa väitöskirjassaan tutkijoiden käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta. Laajalahti jäseni väitöskirjansa tuloksissa eettisyyden liittyvän seuraavien eettisten periaatteiden ymmärtämisen ja noudattamisen ympärille: *aitous ja rehellisyys, nöyryys, ystävällisyys ja*

huomaavaisuus, reiluus ja oikeudenmukaisuus, toisten ja työn kunnioittaminen sekä yhteiseen hyvään pyrkiminen. Laajalahden väitöskirjan tuloksia verrattiin eettisyyden osalta tähän aineistoon. Tätä pro gradu- tutkielmaa varten kerätyssä aineistossa esille nousee samansuuntaisia mutta hieman eri tavoin sanoitettuja eettisyyden jäsennyksiä. *Toisen arvostaminen ja kiinnostuksen osoittaminen* tulee esille muun muassa seuraavissa esimerkeissä:

Esimerkki 45

”Tärkeää on osata antaa vastapuolelle tunne, että arvostan häntä ja hänen osaamistaan ja olen aidosti kiinnostunut hänen ajatuksistaan.” (V21)

Esimerkki 46

”Omassa työssä korostuu henkilökohtaiset hetket henkilöstön kanssa, se hetki on varattu vain meille kahdelle. Hyvin avoin luottamuksellinen keskustelu, jossa käydään läpi ne vaikeatkin asiat.... Toisen arvostamista ja kunnioittamista. Rakentavaa palautetta puolin toisen, joka tuodaan esille positiivisen kautta.” (V21)

Esimerkki 47

”Tärkeää on myös kiinnostuksen ja arvostuksen osoitus kahdenkeskisissä kohtaamisissa. Esimerkiksi on tärkeää, että minusta myös näkyy, että olen läsnä tilanteessa enkä esimerkiksi samaan aikaan käytä älypuhelinia tms.” (V24)

Arvostus ja kiinnostus osoitetaan toiselle aidon läsnäolon keinoin. Kuvauksissa nousee esille myös *aitous* tärkeytenä saada olla oma itsensä työpaikalla:

Esimerkki 48

Kyky luoda turvallinen ja luottamuksellinen vuorovaikutusympäristö, jossa jokainen voi olla mahdollisimman pitkälti oma itsensä. (V14)

Vastuu turvallisen ja luottamuksellisen vuorovaikutusympäristön luomisesta katsotaan kuuluvan johtajalle, joka omalla kyvykkyydellään pystyy vaikuttamaan luottamuksen rakentamiseen. *Luottamuksen rakentaminen* tulee aineistossa esille usein, kuten myös esimerkiksi seuraavalla tavalla:

Esimerkki 49

Hierarkian merkitys vähenee koko ajan eli ihmiset toimivat ihmisten kanssa, mutta riittävä auktoriteetti luottamuksen kautta pitää kyetä hankkimaan.

Luottamusta jäsennetään suhteessa hierarkiaan. On eettinen valinta olla tietoinen hierarkian merkityksestä organisaatiokontekstissa ja samalla jäsentää auktoriteetin ja luottamuksen rakentamisen välistä suhdetta. Auktoriteettia ja luottamuksen rakentamista jäsennetään aineistossa myös muualla sen kautta, että johtaja hakee luottamuksen rakentamisen kautta luvan johtaa eli ”licence to lead”.

Kuten Laajalahden (2014) tutkimustuloksissa, myös tässä aineistossa esille tulee *reiluus ja oikeudenmukaisuus* osana johtajan vuorovaikutusosaamista ja johtamistyössä onnistumista

Esimerkki 50

”Oman tiimin kesken sovitut pelisäännöt ja niiden noudattaminen, toiset eivät omaksu pelisääntöjä ja katsovat kapeakatseisesti asiat omalta kantiltaan, toiset taas selkeästi ottavat huomioon koko tiimin kokonaisedun tämän kun saa sitten keskustelun ja kunkin oman näkemyksen mukaan yhteiseen kaikkia osapuolia tyydyttävään lopputulemaan miten toimitaan on esimies onnistunut tehtävässään”. (V17)

Työkaluna tähän on yhteisen keskustelun mahdollistaminen ja erilaisten näkökulmien huomioiminen, jotta pystytään tekemään kompromisseja ja luomaan yhteisiä pelisääntöjä. Esimerkissä kuvataan eettisyyden lisäksi myös johtajan motivaatiota toimia vuorovaikutuksessa niin, että yhteisistä pelisäännöistä ja siten sosiaalisesta todellisuudesta päästään neuvottelemaan.

Eettisyys ja motivaatio vaikuttavat olevan johtajien käsityksissä vuorovaikutusosaamisesta tiukasti toisiinsa kietoutuneita. Vuorovaikutusosaaminen on motivaatiota toimia eettisesti oikein. Myös edellä kuvattu vahva tunnetaito-osaamisen esille nostaminen nähdään sekä eettisenä valintana että motivaation lähteenä. Motivaatio näkyy aineistossa sekä sen kautta, miten johtaja itse motivoituu toimimaan vuorovaikutussuhteissa, mutta myös siinä miten johtamisviestintä liitetään vahvasti muiden motivointiin. Motivaatio näkyy myös tarpeena olla jämäkkä haastavissa tilanteissa:

Esimerkki 51

”Toisaalta minun on pystyttävä olemaan tarvittaessa jämäkkä -pelkäämättä toisen loukkaantumista tai turhautumista.” (V21)

Johtajan on motivoituttava olemaan vuorovaikutuksessa ja viemään asioita eteenpäin myös tilanteissa, joissa vastaanotto ei välttämättä ole positiivinen. Motivaatio ilmenee aineistossa myös motivoitumisena tekemisestä ja sen viestimisestä toisille:

Esimerkki 52

”Oman esimiestiimin kanssa on taas erilaisia iloja ja haasteita. Koen, että tulemme hyvin juttuun ja olemme hyvää kokonaisuus. Keskinäinen työnjakomme on välillä selkeämpi ja välillä epäselvempi. Vaikka joitakin vastuita on sovittu, aina tulee jotakin, mikä ei kuulu selvästi niistä mihinkään ja jonkun on vain otettava koppia. Tällöin tärkeää on kommunikoida toisille, että koppi on otettu, jotta useampi ei lähde selvittelemään samaa asiaa.” (V14)

Motivaatio ja motivoituminen näkyy siis myös esimiesten kesken jatkuvana neuvotteluna työtehtävien hoitamisesta ja epäselvyyksien välttämisestä, joka puolestaan kertoo myös tarkoituksenmukaisesta tekemisestä. Myös tarkoituksenmukaisuuden kriteeriä pidetään kiinteästi

eettisyyteen liittyvänä. (Hedman & Valkonen 2013, 7). Tarkoituksenmukaisuutta tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin yhdessä tehokkuuden kriteerin kanssa.

6.2.4 Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus

Aineistosta on edellä esitetty useita esimerkkejä, joissa jäsennetään johtajan vuorovaikutusosaamista tehokkuuden näkökulmasta. Viestintätavoite katsotaan esimerkiksi saavutetuksi, kun tieto on saatu siirrettyä lähettäjältä vastaanottajille lähettäjän toivomalla tavalla. Tehokkuus tulee näkyväksi esimerkiksi johtajan kuvailuissa vuorovaikutuksen lopputuloksista:

Esimerkki 53

"Hyvillä vuorovaikutustaidoilla puolestaan saadaan aikaan tehokkuutta, usein avoimuutta sekä parempaa ilmapiiriä." (V8)

Taitava vuorovaikutus ei siten ole itseisarvo, vaan sen kautta saavutetaan sekä toiminnallisia että sosiaalisia tavoitteita. Esimerkistä on myös tulkittavissa vuorovaikutusosaamisen toinen kriteeri eli tarkoituksenmukaisuus. Osaava vuorovaikutus ei rajoitu pelkästään tehokkuuteen, vaan sen on kontekstissaan oltava myös tarkoituksenmukaista niin, että sen vaikutukset näkyvät kyseisessä kontekstissa eli tässä tapauksessa työyhteisössä avoimuuden ja ilmapiirin parantumisena. Tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden keskinäisriippuvuus tulee esille konkreettisesti myös aineistossa kohdassa, jossa johtaja jäsentää muutosjohtamista käytännön tasolla pilkkoen tekemistä eri vaiheisiin. Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus vaikuttavat ilmenevän paitsi johtajan vuorovaikutuksessa, niin myös tässä tapauksessa siinä, mitä vuorovaikutuksella halutaan saada muutostilanteissa aikaiseksi:

Esimerkki 54

"1.Uusien asioiden vienti kentälle-miten innostan ja osallistan ihmiset ajattelemaan että uudet jutut ovat hyviä ja työtä helpottavia. Monta kertaa se uusi on ensin pelottavaa." (V15)

Johtajan on esimerkin mukaan viestittävä ja osallistettava tarkoituksenmukaisella tavalla, jotta hän saa tiimiläiset mukaan muutokseen peloista tai vastustuksesta huolimatta. Ensimmäisessä vaiheessa tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus siis vaikuttaa liittyvän siihen, kuinka vaikutetaan ihmisten ajatteluun. Toisessa vaiheessa siirrytään ajattelutavan muuttamisesta toiminnan muuttamiseen:

Esimerkki 55

"2.Seuraavana on erilaisten tapojen muuttaminen-väki on valunut tietynlaiseen moodiin joka on väärä toimintatapa-omalla tavalla tämäkin on uuden opettelua mutta tarkoitan tällä "etua" joka on tullut väärän

toimintatavan kautta eli joudun ottamaan hyödyn pois ensin ja sitten muuttamaan tapaa. Tässäkin on riittävä ja avoin keskustelu ja toisto ja "harmituksen kohteena olemisen" kestäminen ehkä haastavinta itselle ja etenkin silloin kun esim muut esimiehet eivät ympärillä nää/halua osallistua muutokseen. (...) -Kahdessa ensimmäisessä korostuu ihmisen tunteminen. Kun tiedät miten/kuinka ihminen motivoituu pystyt vaikuttamaan. Palkinnon näyttäminen, näyttämällä hyöty hänelle mitä hän muutoksesta saa." V15

Myös toisessa vaiheessa tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus vaikuttavat johtajan kuvaamassa esimerkissä liittyvän sekä itse vuorovaikutukseen että toiminnan muuttamiseen. Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus on siten sekä avoimen keskustelun varmistamista, toistamista että toimintatapojen muuttamista ensin ”etuja” karsimalla ja sen jälkeen hyötyjä näyttämällä ja toimintaa muuttamalla. Johtaja kuvaa, että tällöin joutuu myös kritiikin kohteeksi, joka on kestävä muutoksen aikaansaamiseksi. Kritiikki vaikuttaa olevan myös kovaa, jos johtajat toimivat eri tavoin omien tiimiläistensä kanssa. Tarkoituksenmukaisuuden tulkitaan ilmentyvän esimerkissä siinä, että johtajan on tunnettava tiimiläisensä hyvin pystyäkseen motivoimaan erilaisia ihmisiä.

6.3 Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen johtajan työssä

Kolmannessa kysymyksessä tarkastellaan, millaisia kokemuksia ja käsityksiä johtajilla on vuorovaikutusosaamisessa kehitymisestään työssään. Tätä tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta. Ensin syvennytään siihen, miten vuorovaikutusosaamisen nähdään kehittyneen tähän mennessä. Sen jälkeen perehdytään kuvauksiin, joissa jäsennetään ajatuksia ja odotuksia vuorovaikutusosaamisen kehitymisestä tulevaisuuteen viiden vuoden päähän.

Kehittyminen tähän mennessä

Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä jäsennetään aineistossa ajallisesti, tapahtumallisesti sekä organisaatiossa tehtyjen muutosten kautta. Käännepointien (*turning points*) (Bolton 1961; Baxter & Buchanan 2015) näkökulmasta tarkasteltuna käännekohtana vuorovaikutusosaamisen kehitymiselle on ollut kuvailujen mukaan joko jokin yksittäinen tapahtuma (esimerkiksi haastava vuorovaikutustilanne, kuten irtisanominen) tai jokin organisaation sisällä tapahtunut muutos kuten avokonttorityöskentelyyn siirtyminen. Vuorovaikutusosaamisen kerrotaan myös kehittyneen sellaisten kokemusten kautta, joissa ei itse koe tulleen johdetuksi arvostamallaan tavalla:

Esimerkki 56

”Olen oppinut erityisesti sen, että jokainen kohtaaminen vaikuttaa suhteeseen tiimiläisen kanssa. Olen oppinut tämän ehkä vähän käänteisesti itse tiimiläisen roolissa. Jäin miettimään asiaa myöhemmin ja lopulta koen tämän hyvänä kokemuksena itselleni etten tee itse samoja virheitä itse esimiehenä.” (VI)

Pettymykset vuorovaikutussuhteessa oman esimiehen kanssa ja siitä tehdyt havainnot ovat vaikuttaneet siihen, että johtaja on kuvauksen mukaisesti tietoisesti päättänyt toimia toisin.

Suurin osa aineiston kuvauksista käsittelee kuitenkin tiimiläisten kanssa tapahtuneita vuorovaikutustilanteita. Käännepaikkana mainitaan usein haastava vuorovaikutustilanne, jossa vuorovaikutusosaamisen nähdään kehittyneen. Haastaviksi tilanteiksi kuvataan yleisestikin haastavina pidettäviä vuorovaikutustilanteita, kuten irtisanomistilanteita, työsopimuksen jatkamiseen liittyviä keskusteluita, johtajavaihdoksen yhteydessä tiimin yhteistyön ja ilmapiirin rakentamiseen liittyviä haasteita sekä pitkittyneitä kahdenkeskisiä tilanteita, joissa ei ole ymmärretty ja osattu tulkita toista oikein. Oppimista on tapahtunut muun muassa sen kautta, että ensin on ajauduttu toistuviin ristiriitatilanteisiin, jotka ovat vähentäneet keskinäistä luottamusta ja toisen ymmärtämistä. Oivalluksena on ollut tilanteen perusteellisen läpikäymisen vaikutusten, toisen näkökantojen ymmärtämisen, yhteisen suunnan määrittämisen tärkeys sekä oman haavoittuvuuden avaamisen kautta tulleet molemmiin puolisiin oivallukset. Niiden nähdään muuttaneen merkittävästi vuorovaikutusta kyseisessä suhteessa ja olleen avain luottamuksen rakentamiseen. Aloite tilanteen parantamiseksi on esimerkkien mukaan tullut johtajalta itseltään ja eräässä aineiston kohdassa johtaja myös painottaa, että aloitteen tekeminen tulee tapahtua johtajan toimesta. Tämä voi liittyä myös organisaatioon liittyviin normeihin. Voi olla niin, että johtajan katsotaan olevan esimies roolinsa vuoksi se, jonka on tehtävä aloite tilanteen korjaamiseksi.

Käännepaikkien lisäksi vuorovaikutusosaamisen kehittymistä kuvataan myös ajallisesti pitkäkestoisena työssäoppimisena, ilman tiettyä yksittäistä tilannetta tai vuorovaikutussuhdetta:

Esimerkki 57

”Työ on opettanut valtavasti! Vuorovaikuttajana olen nykyään paljon empaattisempi, kuin urani alussa. Koen, että empatiasta on ollut runsaasti hyötyä. Osaan myös valita sanani tarkemmin, mutta toisaalta olen oppinut myös armollisuutta itseäni kohtaan. Erityisesti haastavat tilanteet ovat aina haastavia ja niihin liittyy usein myös negatiivisia tunteita. Tällaisissa tilanteissa riittää myös ok suoriutuminen, sillä kiitettävä ei aina ole mahdollinen.” (V2)

Vuorovaikutusosaamisen kuvataan kehittyneen työssä jatkuvan oppimisen kautta. Erityisesti tunnetaidoissa kehittyminen nostetaan tässäkin esimerkissä vahvasti esille. Osa kehittymisestä vaikuttaa tapahtuneen myös sen kautta, että käsitys omasta osaamisesta on vahvistunut ja muodostunut realistisemmaksi. Tämä voi osaltaan olla myös merkki siitä, että johtaja kokee tai tiedostaa vuorovaikutusosaamisensa olevan tietyltä osin riittävän hyvällä tasolla (*conscious competence*) (Hargie 2011, 7). Armollisuutta itseä kohtaan jäsennetään myös aineiston muissa

kohdissa, joissa johtajat kertovat, mitä he ovat oppineet vuorovaikutusosaamisesta. Tunnetaito-osaamisen kehittymistä kuvataan myös seuraavalla tavalla:

Esimerkki 58

"Olen oppinut yleisesti havainnoimaan ja analysoimaan omia tunnetilojani paremmin. Jos meinaan kiihtyä/hermostua, niin yritän rauhoittaa mieleni ja analysoida saman tien, miksi meinaan hermostua -mistä se johtuu? Palautuuko mieleen jokin vanha asia, vai enkö siedä erilaista mielipidettä, vai mikä on syynä tunnetiloihini." (V11)

Tunnetaitojen kehittämisessä havainnointi- ja reflektioidoilla kerrotaan olevan merkitystä. Esimerkissä kuvataan myös metakognitiivisella tieto- ja taitotasolla tapahtunutta kehittymistä. Oman mielen tutkiskelu ja tilanteen havainnointi sitä kautta on auttanut johtajaa kohtaamaan erilaisia tilanteita entistä paremmin.

Aineistosta löytyy ainoastaan yksi kuvaus, joissa viitataan vuorovaikutusosaamisen kehittyneen koulutusten ansiosta. Tämä esimerkki esitetään seuraavassa kohdassa, jossa käydään läpi vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen kohdistuvia odotuksia tulevaisuudessa.

Näkymät tulevaisuuteen

Kysyttäessä ajatuksista kehittymisen suhteen viiden vuoden päähän, huomiona tehdään, että vastauksissa on nähtävissä molemmat ääripäät. Vuorovaikutusosaamisen uskotaan joko ilman muuta kehittyvän jatkossakin tai toisaalta nähdään, että merkittävää muutosta osaamiseen ei ole tulossa. Kehittymisen puolesta kerrotaan esimerkiksi seuraavaa:

Esimerkki 59

"Totta hitossa on muuttunut, minusta on kasvanut vielä taitavampi "vaikuttaja" Ilo ja positiivisuus jää leijumaan keskustelujen jälkeenkin vaikka aihe olisi vaikea. Luon hyvää oloa ja hyvää muistijälkeä ympärilleni. Miksikö? Siksi että olen kompasteluista oppinut, olen hakeutunut erilaisiin vuorovaikutuskoulutuksiin. Olen käyttänyt kykyäni oppia uusia asioita, pidän vuorovaikutustaitoja niin tärkeänä että haluan kehittyä" (V16).

Esimerkki on aineistossa ainoa, jossa vuorovaikutusosaamisen kerrotaan kehittyneen koulutuksen keinoin. Myös johtajan oma halu kehittymiseen tulee tässä kuvauksessa esille. Koulutukseen ei ole jouduttu vaan siihen on itse aktiivisesti hakeuduttu. Tässäkin esimerkissä vuorovaikutusosaamisessa kehittyminen liitetään vahvasti yksilön osaamisen kehittämiseen relationaalisen eli suhdetason kehittämisen sijaan. Tulevaisuuden taitovaatimukset näyttäytyvät kohdistuvan itseen melko vaativina. Johtaja nähdään muihin positiivisesti vaikuttavana, ilon ja positiivisuuden jakajana aiheesta, tilanteesta ja vuorovaikutuskumppanista riippumatta.

Toisaalta johtajat kuvaavat, että vuorovaikutusosaamisen ei katsota merkittävästi kehittyvän tulevaisuudessa:

Esimerkki 60

”Pitkään esimiestyötä tehneenä en usko enää merkittävään kehittymiseen tällä saralla vaan esimiestyötä tekee hyväksi havaituin metodein. Vuorovaikutustaitojen merkitys kasvaa tulevaisuudessa entisestään.” (V9)

Esimerkissä jäsennetään vuorovaikutusosaamisen merkityksen kasvamista. Oman vuorovaikutusosaamisen ei kuitenkaan ajatella enää paljoakaan kehittyvän. Kyseistä esimerkkiä on mahdollista tulkita esimerkiksi niin, pitkä johtajanura on mahdollisesti kehittänyt paljon vuorovaikutusosaamista ja antanut varmuutta ”riittävän hyvänä” johtajana toimimiseen. Toisaalta voidaan tulkita, että jäsennyksestä puuttuu jatkuvan oppimisen näkökulma, jonka mukaan vuorovaikutusosaamisen kehittäminen on elämänmittainen matka.

Kehittymistä kuvataan aineiston perusteella tapahtuvan useimmiten kuuntelutaidoissa. Siinä kehittymistä kuvataan esimerkiksi tietoisemman läsnäolon kautta. Halua kehittyä kuuntelemisen taidoissa jäsennetään esimerkiksi seuraavasti:

Esimerkki 61

”5 v päästä:

1) Olen oppinut kuuntelemaan arvostavasti ja coachaamaan, niin että ratkaisut tulevat alaisiltani, eikä esimieheltä, joka luulee olevansa aina niin viisas :) Alan tunnistamaan tätä jo itsessäni ja ympärillä olevissa ihmisissä.

2) Pystyn vielä paremmin keskittymään asioihin niin, että olen läsnäolevampi ja myös muistan minulle esitetyt asiat myöhemmin ja palaan niihin.

3) Toivottavasti selitän vähemmän ja kuuntelen kiinnostuneena enemmän kaikissa tilanteissa.” (V22)

Kuuntelemista jäsennetään suhteessa valmentavan esimiestyön yhteen rooliin (*coaching*) niin, että tiimäiset löytävät oikeat ratkaisut oivalluttamisen ja kuuntelemisen keinoin. Esimerkissä asetetaan vastakkain myös puhuminen ja kuunteleminen, jolloin toisen nähdään poissulkevan toisen toiminnon. Myös läsnäolotaitojen jäsennetään parantuvan keskittymiskyvyn parantuessa, jolloin myös uskotaan paremmin muistettavan keskustellut asiat. Keskittymiskykyä ja muistamista pidetäänkin yhtenä oleellisena osana kuuntelemisen taitoja (Ala-Kortesmaa & Välikoski 2008, 29).

Johtajan vuorovaikutusosaamisessa kehittymistä ja samalla sosiaalista todellisuutta haastetaan esimerkissä, jossa osaamisen kehittämisen vaatimusten koetaan kohdistuvan pelkästään johtajiin

Esimerkki 62

”Kokemusta on taas tullut lisää. Toisaalta en tiedä, miten jaksaa, koska tuntuu siltä, että esimieheltä vaaditaan ihan hirveästi ymmärrystä ja jaksamista. Arvostellaan ja vaaditaan, riistuaan suurin piirtein alasti ja ruoditaan. Milloin oikeasti aletaan puhumaan, mitkä on työntekijän velvollisuuden ja miten työntekijän pitäisi käyttäytyä, milloin nämä koulutukset ja arvostelut tulevat koko työyhteisölle?” (V5).

Esimerkin katsotaan edustavan aineistossa lähes ainoaa jäsennyttä, jossa johtajuutta ja johtajalle asetettuja ”vaatimuksia” haastetaan kontekstissa, jossa johtajat ja tiimiläiset nähdään jopa vastakkainasettelun kautta. Esimerkkiä tarkastellaan sen vuoksi Berger ja Luckmannin (2002 [1996], 74–75) kuvailemien sosiaalisen todellisuuden ”objektivoitumisen” ja ”sisäistämisen” haastamisen näkökulmasta. Kuvailu johtajille ja johtamiselle asetetuista vaatimuksista voi olla osa objektivoitumista, jossa loputon ”ymmärtäminen” ja ”jaksaminen” liittyy käsitykseen siitä, millaisia odotuksia johtajan roolissa toimivalle henkilölle käsitetään kuuluvan. Tällöin tietynlainen kuva johtajuudesta on sisäistetty osaksi organisaation todellisuutta. Tällöin tuota ”selitettyä” ja ”oikeutettua” käsitystä vain johtajiin kohdistuvasta vuorovaikutusosaamisen kehittamisestä halutaan vahvasti haastaa ja tuoda esille vaihtoehtoisia näkökulmia, jolloin kyseessä on Hackingiä (2009, 57) mukaillen inhimillisten luokkien kehävaikutus. Kun esimerkkiä peilataan aineiston muihin kohtiin, joissa johtajalle asetetaan valtavasti taitovaatimuksia vuorovaikutusosaamiseen liittyen, mieleen tulee, onko organisaation sosiaalinen todellisuus kaikinensa vaativa johtajia kohtaan. Tästäkin näkökulmasta katsottuna on tärkeää tuoda esille vaihtoehtoisia jäsennyksen tapoja, kuten esimerkissä vuorovaikutusosaamisen kehittämisen yhteydessä esitetään.

7 Tulosten tarkastelu

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, kuvata ja analysoida finanssialalla työskentelevien johtajien käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta ja siinä kehittymisestä. Tutkimuskysymyksenä oli, mitä vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa johtajille heidän työssään. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen alakysymyksen kautta a) miten johtajat jäsentävät vuorovaikutusta ontologisesti b) millaisia merkityksiä johtajat antavat vuorovaikutusosaamiselle sekä c) millaisia kokemuksia ja käsityksiä johtajilla on vuorovaikutusosaamisessa kehittymisestään työssään. Tutkimustuloksia tarkastellaan seuraavassa alakysymyksittäin.

Johtamisviestinnän olemuksellisuus

Kysymykseen siitä, millaisena johtajat näkevät vuorovaikutuksen olemuksellisesti, vastaukseksi saatiin kuvauksia neljästä eri viestinnän mallista: klassinen lineaarinen malli, vuorovaikutteinen malli, systeeminen malli ja dialogisuus. Lisäksi kuvailuista löydettiin luonnehdintoja, joiden katsottiin viittaavan agendateoriaan.

Kuvio 1 Aineistosta havaitut kuvaukset vuorovaikutuksen luonteesta



Klassista lineaarista mallia mukailevista aineiston kohdista tehtiin tulkintoja, että johtajien käsitykset viestien siirtämisestä saman sisältöisenä ja lähettäjän toivomalla tavalla viittaavat siihen, että samankaltainen ymmärtämisen taso viestejä siirtämällä on ylipäänsä mahdollista saavuttaa. Aineistoesimerkeistä johdettiin lisäksi tulkinta, että agendateorian mukaisesti johtajan rooliin kuuluu myös valita teemat, joista puhutaan. Samalla tehdään valintoja siitä, miten teemoista halutaan puhuttavan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että samalla johtamisviestinnässä joko tietoisesti tai tiedostamatta pois suljetaan muita puheenaiheita. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta katsottuna tämä tarkoittaa, että työyhteisössä samalla rakennetaan, uusinnetaan ja muokataan sosiaalista todellisuutta.

Aineistosta löytyi myös useita esimerkkejä, joissa kuvattiin samalla tavalla ymmärtämisen vaativan paljon sanoman toistoa ja ymmärtämisen varmistelua. Tässä yhteydessä muutamassa aineiston kohdassa mainittiin myös se, että johtajan viestinnän on oltava selkeää. Näissä kuvauksissa painottui viestinnän intentionaalisuus eli tarkoituksellisuus. Klassinen lineaarinen malli näkeekin johtajan viestinnän intentionaalisena viestien valintana, joissa johtajalla on etukäteen selkeä näkemys lopputuloksesta eli lopputulos on ennakoitavissa (Ruben & Gigliotti 2016, 4). Klassista lineaarista mallia on kritisoitu sen yksipuolisuudesta. Vaikka johtamisviestinnässä on hyväkin painottaa tehokasta viestintää, malli yksinkertaistaa johtamisviestintää. Siinä ei esimerkiksi tarkastella vuorovaikutusta sosiaalisten suhteiden näkökulmasta. (Klassisen lineaarisen mallin rajoituksista ks. esim. Ruben & Gigliotti 2016, 4; Ruben & De Lisi 2017, 115–116.)

Vuorovaikutteinen malli korostaa vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuutta, mutta se keskittyy edellisen mallin tavoin tarkoitukselliseen eli intentionaaliseen viestintään. Aineistosta löydettiin kaksi esimerkkiä, jotka tulkittiin tämän mallin mukaiseksi johtamisviestinnäksi. Huomioksi tästä jäi myös se, että vuorovaikutteiseen malliin viittaavia lausumia oli hankala tulkita aineistomassasta tai ne voitiin tulkita myös vaihtoehtoisella tavalla. Tämä johtui osaksi siitä, että informanttien vastatessa kirjallisesti, vastaukset ovat lyhyempiä verrattuna haastattelun keinoin kerättävään aineistoon. Myöskään avaavia lisäkysymyksiä ei tällä tavoin kerätylle aineistolle ollut mahdollista esittää. Vuorovaikutteista mallia kuvataan tieteellisessä kirjallisuudessa myös suppeasti, joka teki osaltaan tulkintojen tekemisestä hankalaa.

Aineistosta löytyi useita esimerkkejä, jotka tulkittiin joko systeemiseen malliin tai dialogiseen johtamisotteeseen viittaaviksi. Systeeminen malli tavoittaa edellisiä malleja paremmin vuorovaikutuksen kompleksisuuden ja johtamisviestinnän sosiaalisen vaikutuksen (Ruben & De Lisi

2017, 117–118). Dialogista johtamisotetta pidetään tärkeänä organisaatioissa sekä jatkuvan uusiutumisen näkökulmasta mutta myös siksi, että sen avulla on mahdollisuus parantaa yhteistoiminnallisuutta, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä (Syvänen ym. 2012, 20). Tutkijat tuovat dialogisen johtamisotteen sosiaalisen konstruktionismin todellisuuskäsitystä vastaavaksi kuvatessaan, että sosiaalisissa suhteissa rakennetaan, uusinnetaan ja muokataan sekä omaa että yhteisöllistä todellisuuskäsitystä. He myös kuvaavat dialogisuutta seuraavasti

”Keskustelujen avulla ihmiset eivät vain kuvaile, raportoi tai suunnittele asioita, ilmiöitä ja suhteita sellaisina kuin ne ovat, vaan he samalla tekevät niistä kuvaustensa mukaisia. Keskustelut, suhteiden kuvaukset ja sanoitukset ovat siten aktiivista inhimillistä toimintaa, joiden mukaan kaikki tapahtuminen saa merkityksensä” (Mt. 22)

Merkityksiä muodostetaan siten sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti (Fairhurst 2001, 387) ja näillä molemmilla prosesseilla on merkitystä yhteisen todellisuuden rakentamisessa. Dialogisuudessa on mitä suuremmissa määrin kyse tasavertaisuudesta ja sen aktiivisesta osoittamisesta, osallistamisesta sekä kaikkien vuorovaikutukseen osallistuvien aidosta kiinnostuksesta ja arvostuksesta jokaista kohtaan. Tämän pro gradu -työn yleisenä huomiona ja yhteenvetona esitetäänkin, että kerätystä aineistosta nousee esille vuorovaikutuksellinen näkökulmaa johtamiseen (*communicative approach to leadership*), jossa vuorovaikutusta ja johtajuutta ei voi erottaa toisistaan erilleen (Ruben & Gigliotti 2016, 2; Ruben & De Lisi 2017, 101). Johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, kuten myös eräässä tätä työtä varten kerättyssä aineiston kohdassa johtaja sanoitti johtamista.

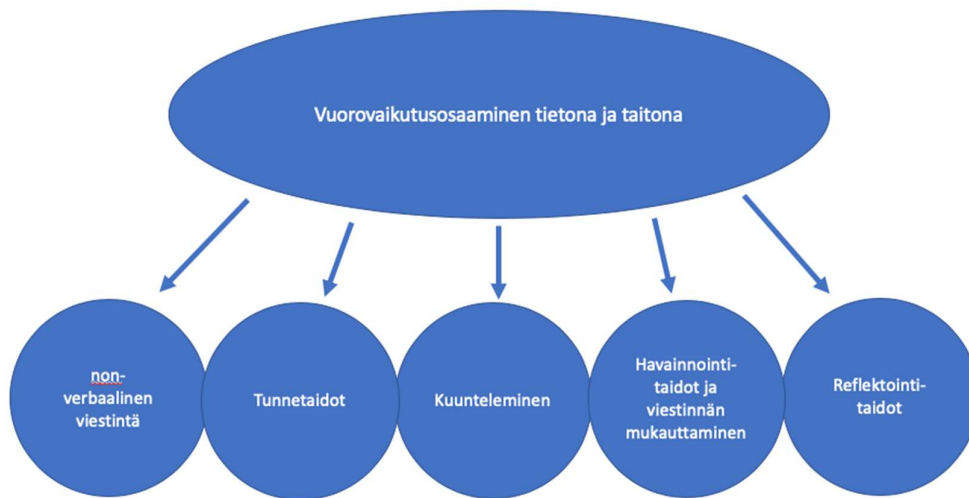
Vuorovaikutusosaaminen tietona ja taitona

Kysymykseen siitä millaisia johtajat käsitykset vuorovaikutusosaamisesta ovat, vastaukseksi saatiin, että johtajat jäsentävät vuorovaikutusosaamista pääosin yksilön osaamisena. Johtajien käsitykset ja siten vaatimukset johtajan vuorovaikutusosaamista ja samalla itseä kohtaan vaikuttivat paikoin kovilta. Johtajat sanoittivat monessa kohtaa heidän olevan se, josta onnistunut vuorovaikutus on kiinni. Vuorovaikutusosaamista yksilön osaamisena painottavat tulokset voivat osin johtua siitä, että johtajat todella käsittävät vuorovaikutusosaamisen olevan yksilöön kiinnittynyttä osaamista, mutta taustalla on voinut myös vaikuttaa se, miten aineiston keruulomakkeen kysymykset oli aseteltu. Kysymykset ovat toisin sanoen voineet myös ohjata vastaamaan tietyllä tavalla. Aineistosta löytyi kuitenkin myös muutamia kuvailuja, jotka tulkittiin viittauksiksi vuorovaikutusosaamisen relationaaliseen eli suhdenäkökulmaan. Näissä aineiston kohdissa kuvattiin vuorovaikutusosaamisen

olevan riippuvainen molemmista osapuolista, jolloin pelkästään johtajan vuorovaikutusosaaminen ei ole riittävä taso.

Johtajat kertoivat käsityksistään vuorovaikutusosaamisesta erityisesti seuraavien osa-alueiden kautta: *nonverbaalinen viestintä, tunnetaidot, kuunteleminen, havainnointitaidot ja viestinnän mukauttaminen sekä reflektointitaidot.*

Kuvio 2 Vuorovaikutusosaaminen tietona ja taitona



Nonverbaalinen viestintä

Nonverbaalisen viestinnän merkitys korostui aineistossa. Nonverbaalisen viestinnän yhteydessä aineistoa analysoitiin tutkimuskirjallisuudessa jäsennettyihin nonverbaalisen viestinnän eri luokkien mukaan. Aineistosta löytyi viittauksia nonverbaalisen viestinnän osa-alueista kinesiiikkaan (arvostuksen ja kiinnostuksen osoittamista positiivinen ilme kasvoilla, ilmeiden ja eleiden havainnointia ja ”kehon koodin” lukemista). Aineistosta löydettiin lisäksi yksi viittaus parakieleen (”on kiinnitettävä huomiota puhetyyliin”), sekä yksi löyhästi proksemiikkaan viittaava maininta (”Osaamattomuutta on myös, ettei osaa lukea toisen tilannetta, vaan jaappa turhanpäivisiä asioita liian pitkään oven suussa.”).

Aineistosta ei löydetty viittauksia fyysiseen olemukseen, haptiikkaan tai artefakteihin. Aineistossa oli paljon viittauksia nonverbaaliseen viestintään, mutta näissä kuvauksissa saatettiin vain mainita, että sanaton viestintä on tärkeää. Tästä syystä tulkintojen tekeminen koettiin haasteelliseksi. Kysymyksessä voi olla esimerkiksi hiljaiseen tietoon viittaavaa osaamista, jonka ytimeen tämän

kyselyn avulla ei riittävästi päästy. Voi olla esimerkiksi niin, että tulkintoja tehdään paljon nonverbaaliseen viestintään pohjautuen ilman tietoista havainnointia siitä, mihin tulkinta perustuu.

Vaikka nonverbaalista viestintää pilkottiin analysoinnin helpottamiseksi seitsemän eri luokan mukaisesti, viestimme käytännössä vuorovaikutustilanteissa sanattomasti yhdistäen samaan aikaan useita eri nonverbaalisen viestinnän keinoja. (Burgoon & Hoobler 2002, 245). Tämä tapahtuu joko tiedostaen tai tiedostamattamme (Ruben & Stewart 2006, 155-156). Ruben ja Stewart (mt. 89) viittaavat Watzlawick, Beavin ja Jacksoniin (1967) sanoessaan, että emme voi olla viestimättä (*one cannot not communicate*). Siten myös päätös olla viestimättä voidaan tulkita vuorovaikutusteoksi. Ruben ja Gigliotti (2017, 25) mainitsevat, että johtajan hiljaisuus voi olla hyvin vahva viesti. Tällöin johdettavat seuraavat johtajan nonverbaalista viestintää todennäköisesti vieläkin tarkemmin. Myös aineistossa löytyi yksi viittaus, jonka mukaan tilanteista vetäytymistä pidettiin merkinä taitamattomasta vuorovaikutuksesta.

Tunnetaidot

Aineistossa oli paljon kuvauksia nonverbaalisesen viestinnän ja tunnetaito-osaamisen merkityksestä osana vuorovaikutusosaamista. Myös viimeaikainen vuorovaikutustutkimus on kiinnittänyt huomiota nonverbaalisen viestinnän ja tunnevuorovaikutuksen (*emotional competence*) yhteyteen (ks. esim. Guerrero & Ramos-Salazar 2015; Burgoon & Hoobler 2002).

Johtamisen tutkimuskirjallisuudessa tunnetaitoihin liittyvää tutkimusta löytyy runsaasti (Rouhiainen 2009, 24), mutta organisaatiokontekstiin liitetystä vuorovaikutustutkimuksesta tunnetaito-osaamista ei nosteta paljoakaan esille. Tätä työtä varten kerätyssä aineistossa nousi vahvasti esille se, että johtajat näkivät tunnetaito-osaaminen tärkeäksi osaksi johtajan vuorovaikutusosaamista, ja siinä edelleen kehittyminen nähtiin tärkeäksi. Tämän tutkielman merkittävimpänä tuloksena pidetäänkin tunnetaito-osaamisen laajaa ja syvää näkymistä johtajien vuorovaikutusosaamiselle annetuissa kuvauksissa ja siten käsityksissä.

Lukuisissa eri vastauksissa korostuvaa tunnetaito-osaamista osana johtajan vuorovaikutusosaamista pidetään merkittävänä tuloksena sen vuoksi, että vuorovaikutustutkimuskirjallisuudessa ja -tutkimuksessa tunnetaidoilla ja tunnetaito-osaamisella ei vaikuta toistaiseksi olevan erityisen merkittävää asemaa. Tunnetaitoja nostetaan esille vuorovaikutustutkimuskirjallisuudessa näkyvimmin sosiaaliseen tuen (*social support, emotional support skill*) (ks. esimerkiksi Burleson 2003) yhteydessä, ja kontekstuaalisesti katsottuna romanttisissa suhteissa (*romantic relationships*),

mutta organisaatiokontekstissa tutkimus vaikuttaa olevan vähäistä, vaikka tunteiden vaikutus ja merkitys itsessään tunnistetaan.

Professionaalissa suhteissa jännitteiden tarkastelussa näkökulmaksi on toki noussut esimerkiksi emotionaalisuuden ja etäisyyden säätelemisen välinen suhde (Gerlander & Isotalus 2010). Käytännössä esimerkiksi viha ja ahdistus voivat vaikuttaa johtajan tilannetajuun siitä, millaista on tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus tietyssä tilanteessa (Greene & McNallie 2015, 214). Myös tätä puolta sanottiin tätä työtä varten kerätyssä aineistossa, erityisesti puhuttaessa tunnetaito-osaamisen tärkeydestä ristiriitatilanteissa. Vuorovaikutustutkimuksessa tarvitaan lisää tutkimusta, jossa esimerkiksi tarkastellaan tunteita osana vuorovaikutusprosessia ja relationaalista vuorovaikutusosaamista (Metts & Planalp 2002, 362).

Tunnetaito-osaaminen nousi esille aineistossa samankaltaisesti kuin Berger (2002, 183) on jäsentänyt; tunnetaito-osaaminen auttaa sekä ymmärtämään muiden tunteita, että ohjaamaan ja mukauttamaan sen pohjalta yksilön omaa käyttäytymistä tilanteeseen sopivaksi. Tunnetaitojen näkyminen niin vahvasti aineistossa voi johtua siitä, että aineisto on kerätty organisaatiossa, jossa tunnetaitoja on valmennettu eri koulutusohjelmissa vuosien varrella paljon niin johtajille kuin asiakaskasrajapinnassa työskentelevillekin. Aineiston analyysin perusteella tehdäänkin johtopäätös, että tunnetaito-osaamisen jatkuva kehittäminen eri koulutusohjelmissa on mitä ilmeisemmin ollut vaikuttamassa siihen, että näissä taidoissa kehittymisestä on tullut – ei vain koulutuksiin liittyvien siirtovaikutusten myötä arjen tekemistä – vaan myös aktiivista ja jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä osana työyhteisön vuorovaikutussuhteita. Yksi lisätulkinta onkin, että tunnetaito-osaamisesta on tullut organisaatiossa yhteisesti jaettua ja arvostettua osaamista, jolloin se on muodostunut osaltaan sosiaalisesti todellisuudeksi. Tunnetaito-osaamisesta on myös tullut osa omaa vuorovaikutusosaamista, jolloin sen alkuperää – useita koulutuksia – ei pidetä enää alkuperäisenä osaamisen kehittymisen lähteenä, vaan opitut asiat on viety käytännön vuorovaikutussuhteisiin ja varsinaisen oppimisen koetaan tapahtuneen siellä.

Tutkimus kohdistui vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen osana työn arkea. Tässä kohtaa on kuitenkin todettava, että aineiston valossa vaikuttaa siltä, että myös ns. perinteisillä koulutuksilla on tärkeä merkitys siinä, että tiettyjen taitojen kehittämisestä tulee luonnollinen osa työn tekemistä. Näin ollen vuorovaikutusosaamisessa kehittymistä voi olla osin jopa vaikea jäljittää yhteen käännekohtaan tai vain arjessa oppimiseen, vaan koulutukset ja arjessa tekeminen kietoutuvat vahvasti toisiinsa.

esimerkiksi niin, että tunnetaitovalmennuksessa saatu tieto (esimerkiksi metakognitiivinen taso) on auttanut taidon kehittymistä käytännössä.

Kuunteleminen

Aineistossa kuvattiin paljon sitä, miten johtajat arvostavat kuuntelemista. On kuitenkin huomattava, että aineiston perusteella on hankalaa tulkita, ovatko arvostukset samalla kuvauksia kyvystä toimia arvostamallaan tavalla työn arjessa. Hargien (2011, 178) mukaan eri tutkimuksissa on todettu, että johtajien kyky kuunnella on ratkaisevaa organisaation menestymisessä, ja sidosryhmiään kuuntelemalla johtajat ovat kyvykkäämpiä tekemään parempia ratkaisuita. Hargie (mt.) jatkaa, että esimerkiksi erään vakuutusosalalla tehdyn tutkimuksen mukaan sekä henkilöstö että asiakkaat kokivat kuuntelemisen taidon tärkeimmäksi vuorovaikutusosaamisen taidoksi. Hänen mukaansa aiemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että huonot kuuntelemisen taidot aiheuttavat esteitä organisaation eri tasoille. Tämä on tullut esille erityisesti niin, että johtajat saattavat olla haluttomia kuuntelemaan huonoja uutisia, jolloin he saattavat esimerkiksi vaihtaa puheenaihetta tai välttää vuorovaikutusta. (Mt.)

Kuunteleminen on kompleksinen ja monitasoinen prosessi, joka vaatii tietoista pyrkimystä sanotun ymmärtämiseen. Kuunnellessamme osallistumme, tulkitsemme, arvioimme ja vastaamme kuulemaamme. (Trenholm & Jensen 2008, 170–171.) Kognitiivinen ja tiedon prosessoinnin näkökulma erottelevat kuulemisen (*hearing*) ja kuuntelemisen (*listening*), jossa ensimmäinen on fyysistä toimintaa ja jälkimmäinen mentaalinen prosessi, jossa havainnoimme kuuntelemisen lisäksi myös vuorovaikutuskumppanimme nonverbaalista viestintää. (Hargie 2011, 180.) Ala-Kortesmaa ja Välikoski (2008) toteavat, että sanattoman viestinnän havainnointi ja tulkitseminen liittyvät läheisesti kuuntelemiseen. Nonverbaalisesta viestinnästä haetaan sekä vahvistusta tulkintojen tekemiseen että havainnoidaan tietoa mahdollisesti horjuttavia seikkoja (mt.) Myös Valkonen (2003, 44) toteaa, että nonverbaalisen viestinnän havainnointitaidot ovat osa kuuntelemisen taitoja. Tästä aineistosta tehtiin saman suuntaisia tulkintoja. On kuitenkin todettava, että kirjoittaen kerrotut vastaukset olivat toisaalta suppeita, joten tämä tulkinta tehtiin varoen.

Havainnointitaidot ja viestinnän mukauttaminen

Johtajat nostivat esille havainnointitaitojen ja viestinnän mukauttamisen merkityksen osana taitavaa vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutustutkimus korostaa näiden yhteen kietoutuneisuutta. Myös kyselyyn vastanneiden johtajien vastauksista oli tulkittavissa samankaltaista jäsenystä. Havainnointitaidot ja niiden liittyminen osaksi viestinnän mukauttamista nousivat selvimmin esille

aineistoesimerkissä, jossa jäsennettiin havainnoin tärkeyttä sekä suhteessa itseen että toisiin. Esimerkissä tärkeäksi koettiin kyky havainnoida tilannetta, itseä ja toisia, jotta on mahdollista mukauttaa omaa viestintää sopivanlaiseksi.

Viestinnän mukauttamisen teorian (*communication accommodation theory, CAT*) mukaan mukautamme usein omaa puhumisen tapaa vastaamaan vuorovaikutuskumppanin puhumisen tapaa (Giles 2009, 1). Teorian mukaan mukautamme viestintäämme tiedostaen tai tiedostamamme joko kohti tai poispäin vuorovaikutuskumppanistamme ja sen kautta säädämme sosiaalista etäisyyttämme suhteessa toisiin. Tutkimusten mukaan mukauttaessamme omaa viestintäämme samanlaiseksi toisen kanssa lisäämme mahdollisuutta, että pidämme toisistamme enemmän (Giles 2009, 1). Toki on huomattava, että viestinnän mukauttamisen on oltava luonnollista ja jopa lähes huomaamatonta, jotta sitä ei tulkita liian tarkoitushakuiseksi toiminnaksi. Tätä työtä varten kerätyssä aineistossa korostui viestinnän mukauttamisen tietoinen puoli. Johtajien kuvauksissa korostui, että se nähtiin aktiiviseksi osaksi johtajan vuorovaikutusosaamista.

Viestinnän mukauttamisen teoriassa myös väitetään, että mitä enemmän haluamme toisen kunnioittavan meitä, sitä valmiimpia olemme mukauttamaan viestintäämme. Teorian mukaan alemman statuksen omaava henkilö on valmiimpi yleensä enemmän mukauttamaan viestintäänsä statukseltaan ylempiä kohtaan. (Giles 2009, 1–2). Aineiston perusteella tuli kuitenkin vaikutelma, että johtajat näkevät omaan rooliinsa kuuluvana ja siten vuorovaikutusosaamiseen olennaisesti liittyvänä, että he pyrkivät mukauttamaan omaan viestintäänsä kohti tiimiläisiään, tiedostaen ja aktiivisesti tilanne huomioiden. Huomioitavaa on myös, että viestinnän mukauttamista jäsennettiin vain itsestä poispäin, aineistossa ei löytynyt esimerkkejä siitä, että viestinnän mukauttaminen on vuorovaikutuskumppaneiden yhteistä osaamista ja vaatii molemmilta osapuolilta mukauttamista toisiaan kohden.

On huomioitava, että tieto taitavasta vuorovaikutusosaamisesta ei automaattisesti johda taidokkaaksi vuorovaikutukseksi sosiaalisissa tilanteissa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31–32) vaan vaatii toteutuakseen esimerkiksi motivaatiota toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Aineistossa johtajat kertoivat käsityksistään vuorovaikutusosaamisesta. Mutta siihen, näkyvätkö kerrotut kuvaukset johtajan käyttäytymisessä työssä, ei tämän aineiston keruumenetelmän pohjalta ole mahdollista saada varmuutta.

Reflektointitaidot

Reflektointitaidot liitetään johtamisosaamisen horisontaalisessa osaamisessa osaksi analyttistä osaamista (*analytic competencies*) (Ruben ja De Lisi 2017, 141–142). Aineistosta nousi esille kuvauksia siitä, kuinka johtajat sanoittivat reflektointitaitoja osaksi vuorovaikutusosaamista. Reflektointitaitojen tulkittiin olevan tietoista ajattelua ja syy-seuraussuhteiden pohdintaa. Eräässä jäsennyksessä havaittiin myös reflektointitaitokuvauksen yhteydessä kuvausta vuorovaikutusosaamisen ja hyvän itsetunnon kytketymisestä toisiinsa. Horisontaalisen johtamisosaamisen kontekstissa viittaus itsetuntoon liittyy Ruben ja De Lisiä (2017, 141–142) mukaillen myös henkilökohtaiseen osaamiseen (*personal competencies*). Itsetunnon (*self esteem*) katsotaan olevan henkilön kokonaiskäsitys itsestä (Greene & McNallie 2015, 221) ja sillä katsotaan olevan selvä vaikutus vuorovaikutussuhteisiin sekä ylipäänsä tapaan olla vuorovaikutuksessa (Daly 2002, 148).

Eettisyys ja motivaatio

Eettisyyden osalta aineistoa tulkittiin suhteessa Laajalahden (2012) väitöskirjan tuloksiin vuorovaikutusosaamisen eettisyyden ulottuvuuksista tutkijoiden työssä. Eettisyyden kuvaukset olivat samansuuntaisia, mutta hieman toisin sanoitettuna. Tätä tutkimusta varten kerätystä aineistosta esille nousi eettisyyden kriteereinä: *toisen arvostaminen, kiinnostuksen osoittaminen, reiluus, oikeudenmukaisuus ja luottamuksen rakentaminen*. Tutkimuksessa, jossa kartoitettiin suomalaisiin esimiehiin kohdistuvia vaatimuksia, kaikista tärkeimpänä ominaisuutena nostettiin esille esimiehen kykyä olla luotettava, (Lappalainen 2016, 28). Ikonen (2015) viittaa useisiin tutkijoihin summatessaan luottamuksen olevan vastavuoroista toimintaa, joka tulee näkyväksi ja rakennettavaksi vuorovaikutussuhteissa. Se vaatii myös uskallusta olla haavoittuvainen, koska toista osapuolta ei voi kontrolloida (mt. 137–138). Oman haavoittuvuuden näyttäminen tuli esille aineiston kohdissa, joissa johtajat kuvasivat käännekohtia, joissa vuorovaikutusosaamisesta oli koettu opitun jotakin uutta. Oman haavoittuvuuden näyttäminen haastavassa vuorovaikutustilanteessa oli johtanut avoimempaan keskusteluun ja sitä kautta ratkaisujen löytämiseen ja luottamuksen syventymiseen.

Eettisyys ja motivaatio kietoutuivat aineiston perusteella vahvasti toisiinsa. Kuten aiemmin tässä työssä on todettu: vuorovaikutusosaaminen on motivaatiota toimia eettisesti oikein. Tunnetaito-osaamisen vahva näkyminen aineistossa tulkittiin tässä työssä sekä eettiseksi valinnaksi ja samalla motivaation lähteeksi. Motivaatio näkyi aineistossa sekä sen kautta, miten johtajat kertoivat itse motivoituvansa toimimaan vuorovaikutussuhteissa, mutta myös siinä miten johtamisviestintä liitettiin osaksi muiden motivointia.

Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus

Spitzberg (2013, 129) toteaa, että vuorovaikutusosaamista arvioidaan useimmiten subjektiivisesti vastaanottajan näkökulmasta ja huomio keskittyy silloin vaikutelmiin vuorovaikutusosaamisen laadusta, jota parhaiten kuvastaa tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Näitä kriteereitä pidetään keskinäisriippuvaisena toisilleen (Horila 2018, 18). Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan tutkimuskirjallisuudessa vuorovaikutuksen sopivuutta ja hyväksyttävyyttä kontekstissaan (Horila 2018, 19; Spitzberg 2013, 129). Tehokkuuden kriteerissä painotetaan puolestaan tavoitteellisuutta (Horila 2018, 18; Spitzberg 2013, 129). Tavoitteellisuus voi olla esimerkiksi johtajan itselleen asettamia tavoitteita tai yhteisesti sovittuja tavoitteita (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 37).

Tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta kuvailtiin aineistossa esimerkiksi sosiaalisten ja toiminnallisten viestintätavoitteiden saavuttamisen kautta, mutta myös sen kautta miten viestinnän vaikutukset näkyvät työyhteisössä. Tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden yhteen kietoutuneisuus tulkittiin näkyvimmäksi kohdassa, jossa johtaja jäseni muutosjohtamista vuorovaikutuksessa asteittain tapahtuvaksi prosessiksi. Esimerkin mukaisesti vaikuttamalla ensin ihmisten ajatteluun on vasta mahdollista vaikuttaa ihmisten toiminnan muuttumiseen.

Vuorovaikutusosaamisessa kehittyminen

Kolmannessa alakysymyksessä tutkittiin millaisia kokemuksia ja käsityksiä johtajilla on vuorovaikutusosaamisessa kehitymisestään työssä. Kysymystä lähestyttiin sen kautta, miten vuorovaikutusosaamisen on katsottu kehittyneen tähän mennessä ja miten johtajat jäsentävät vuorovaikutusosaamisessa kehittymistä tulevaisuudessa viiden vuoden aikajänteellä. Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä jäsennettiin aineistossa sitoen sitä aikaperspektiiviin, tiettyihin tapahtumiin ja organisaatiomuutoksiin.

Käännekohdiksi (*turning points*) (Bolton 1961; Baxter & Buchanan 2015), joissa vuorovaikutusosaamisen katsottiin kehittyneen, johtajat mainitsivat erityisesti haastaviksi koetut vuorovaikutustilanteet. Aineistossa ei löytynyt kuvauksia, joissa olisi jäsennetty vuorovaikutusosaamisen kehittymistä havainnoimalla arvostamaansa henkilöä. Tutkimuskirjallisuudessa tätä on pidetty yhtenä vuorovaikutusosaamisen kehittämisen keinona (Guerrero & Floyd, 2006, 29–30).

Se mitä vuorovaikutusosaamisesta johtajat kertoivat oppineensa, on ollut omien virheiden myöntämisen tärkeys, ”riittävän hyvän” -johtajuuden hyväksyminen ja tunteiden tunnistaminen ja

niistä kertomisen hyödyllisyyden ymmärtäminen. Merkittävänä oppina johtajat pitivät myös sitä, että jokaisessa vuorovaikutustilanteessa on läsnäolon ja kuuntelemisen kautta mahdollista tuottaa kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi tulemisen kokemus. Johtajat eivät siten vaikuta näkevän tärkeänä työelämän vuorovaikutussuhteita pelkästään organisaation tavoitteisiin pääsyn tai suorituksen johtamisen vuoksi, vaan näillä vuorovaikutussuhteilla näyttää olevan syvempi merkitys. Työelämän vuorovaikutussuhteilla voi siten ajatella olevan vahvaa ihmisenä olemisen ja siten sosiaalista merkitystä, samalla kun rakennetaan yhteistä sosiaalista todellisuutta. Kuvaukset vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä antavat viitteitä myös siitä, että johtajien metakognitiivisen taso, eli tietoisuus, reflektointikyky ja tieto taidosta ja tiedosta on kehittynyt.

Kysymykseen siitä, miten vuorovaikutusosaamisen nähdään kehittyvän tulevaisuudessa, vastaukseksi saatiin sekä odotuksia jatkuvalla kehittymiselle, mutta myös sille, että merkittävää kehittymistä ei uskota enää tapahtuvan. Kehittymistä jäsennettiin aineistossa toisaalta itselle asetettujen kovien kehitymisvaatimusten, mutta myös ”riittävän hyvän” paradigman kontekstissa. Vuorovaikutusosaamisen yksittäisistä osa-taidoista kuuntelemisen nähtiin olevan se, jossa tulevaisuudessa tullaan merkittävimmin kehittymään.

Yhteisen vuorovaikutusosaamisen kehittäminen muokkaa myös sosiaalista todellisuutta

Johtajat käsitteellistivät aineistossa vuorovaikutusosaamista vahvasti yksilön osaamisena ja aineistossa myös korostui johtajien korkea vaatimustaso itseä kohtaan. Sekä organisaation sosiaalisen todellisuuden uusintamisen että vuorovaikutusosaamisen kehittämisen näkökulmasta tärkeänä tämän työn loppupohdintana nähdään, että organisaatioissa olisi jatkossa tuotava vahvemmin esille ja näkyväksi vuorovaikutusosaamista yhteisenä osaamisena. Vuorovaikutuksen relationaalisesta näkökulmasta katsottuna on tärkeää, että vuorovaikutusosaamista kehitetään työyhteisöissä yhteisesti, eikä vain tietyssä roolissa tarvittavan osaamisen näkökulmasta (Hedman & Valkonen 2013, 8).

Näkemykseni mukaan tämän tulisi jatkossa tapahtua niin viestinnällisesti, työssä oppien kuin valmennuksellisesti, jotta samalla sekä muokataan sosiaalista todellisuutta että opitaan uusia taitoja. Viestinnällisesti tämä tarkoittaisi eri tilanteissa yhteisen vuorovaikutusosaamisen näkyväksi tekemistä. Työssä oppien tämä tarkoittaisi esimerkiksi esimiespalaveri- ja työtunteihin ja tiimipalaveri- ja vuorovaikutusosaamiseen liittyvien teemojen tuomista jäsentämisen ja yhteisten pohdintojen kautta sekä yhteisesti havaittujen kehittämisen kohteiden aktiivista ja ketterää harjoittelua arjessa ja uudestaan reflektointia palaverissa. Valmennuksellisesti kehittäminen

tarkoittaa puolestaan sitä, että vuorovaikutusvalmennukset järjestetään esimerkiksi tiimeittäin esimiehen ollessa samanarvoinen osallistuja ja oppija muiden kanssa. Berger ja Luckmannin (2002 [1996], 74–75) jäsentämän sosiaalisen todellisuuden ”objektivoituminen” ja ”sisäistäminen” tulisi tällöin uudestaan haastetuiksi ja muokatuiksi. Odotukset ”vain” johtajan roolissa toimivan henkilön vuorovaikutusosaamisesta voitaisiin siten paremmin kohdistaa koskemaan kaikkia työyhteisön jäseniä ja se jäsentyisi osaksi organisaation muokattua todellisuutta.

8 Tutkimuksen arviointi

Etenkin laadullisen tutkimuksen tekijän on jatkuvasti arvioitava omia valintojaan, pohdintojaan ja tekemiään ratkaisuita, myös analyysin kattavuuden ja luotettavuuden näkökulmista (Eskola & Suoranta 2014, 209). Työn luotettavuuden arviointia on pyritty tässä työssä tekemään läpinäkyväksi sen kautta, miten tutkimuksen tekemisestä on kerrottu. Tätä työtä arvioidaan seuraavaksi tarkemmin erityisesti suhteessa kerättyyn aineistoon ja valittuun analyysitapaan liittyen, sosiaalisen todellisuuden jäsentämisen ja konstruktionismin kontekstissa. Pohdinta aloitetaan kuitenkin tutkimuksen eettisyydestä.

Tutkimuksen eettisyys

Tutkijan on tehtävä tutkimuksen kuluessa lukuisia isoja ja pieniä valintoja, jolloin eettisten valintojen tietoinen tekeminen on oleellista asiallisen tutkimuksen tekemiseksi (Eskola & Suoranta 2014, 52). Tämän työn suurimmaksi eettiseksi asiaksi nousee se, että työskentelen samassa organisaatiossa, jossa aineisto kerättiin. Tämän vuoksi oli tehtävä useita tietoisia valintoja. Aineiston kerääminen anonymisti verkkolomakkeella oli vahvasti myös eettinen valinta sen lisäksi, että sen katsottiin säästävän huomattavasti aikaa työn ohessa opiskelun vuoksi. Oma positio organisaatiossa esimiesten osaamisen ja johtamisen kehittäjänä, sekä sen lisäksi aiemmin vuorovaikutusvalmentajana toimimisen katsottiin olevan asia, joka saattoi vaikuttaa vastaamiseen. Tämä saattoi vaikuttaa esimerkiksi niin, että vastaajat ovat saattaneet haluta antaa mahdollisimman ”hyviä” vastauksia.

Toinen eettinen valinta oli vastaajien anonymiteetistä huolehtiminen. Vastaajien anonymiteetti suhteessa vastauksiin haluttiin varmistaa sen kautta, että webropol-kyselyn taustatiedoista poistettiin tieto, jolla vastaukset ja vastaaja olisi pystytty yhdistämään. Tämä seikka kerrottiin myös kaikille kyselyyn kutsutuille sähköpostissa, jossa oli linkki kyselyyn.

Tutkimuseettisenä valintana pidettiin myös sitä, että kyselyä ei tarkoituksella lähetetty organisaation kaikille esimiehille. Tämän avulla haluttiin varmistaa se, että aineistoa ei myöskään kerry liikaa suhteessa pro gradu -tutkielman vaatimuksiin nähden. Tutkimuslupa kysyttiin jokaisesta yksiköstä erikseen niiden kohdalla, joihin kysely oli ajateltu lähettää. Vain yhdestä yksiköstä ei saatu vastausta, mutta muihin yksiköihin kyselyn tekemiseksi saatiin lupa.

Eettisenä valintana pidetään myös sitä, miten aineistoa on tulkittu ja raportoitu. Tämä tutkielma sisältää huomattavan paljon aineistoesimerkkejä ja sillä on haluttu tuoda tutkimukseen läpinäkyvyyttä. Aineistosta ei kuitenkaan ole nostettu esille esimerkkejä sellaisista kohdista, joissa on ollut mahdollisuus tunnistettavuuteen sanotun perusteella. Toisin sanoen sen lisäksi, että esimerkit ovat tutkijan mielestä kuvanneet tiettyä asiaa erityisen hyvin, ne ovat samalla olleet myös niin yleisellä tasolla, että esimerkkien perusteella ei pitäisi olla mahdollista tunnistaa vastaajaa. Lopuksi todettakoon, että aineistoa on pyritty analysoimaan ja raportoimaan vastauksia arvottamatta ja tässä on toivottavasti onnistuttu riittävän hyvällä tasolla.

Aineiston keruu, kyselyyn vastanneet ja tutkijan mahdollinen vaikutus vastauksiin

Kyselylomake on informantin tietoisuuteen ja ajattelun ytimeen kohdistuva menetelmä (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 35), joka edellyttää vastaajilta reflektiokykyä ja -halua. Johtajana toimivat henkilöt ovat osana omaa ammatillista kehittymistään todennäköisesti miettineet myös omaa vuorovaikutusosaamistaan osana johtamistaitoja ja ovat siten myös kyvykkäitä ja halukkaita auki kirjoittamaan omia käsityksiään ja kokemuksiaan vuorovaikutusosaamisesta ja siinä kehittämisestä. Aineiston keräämistä verkkolomakkeella teemakirjoittamisen keinoin pidettiin tästä syystä sopivana aineistonkeruutapana.

Vaikkakin kenties helpoin ja eräällä tapaa nopein, verkkolomakkeen avulla vastausten hakeminen ei välttämättä ole varmin tapa vastausten saamiseksi. Aineiston keruun vaiheessa yhdeksi kysymykseksi muodostuikin, kuinka monta ja millaisia kysymyksiä verkkolomakkeella voi kysyä, jotta vastaajat motivoituvat vastaamaan. Verkkolomakkeella kysymysten kysyminen voi tuntua vastaajien näkökulmasta työläältä ja siten tuottaa lyhyempiä ja suppeampia vastauksia verrattuna haastatteluun. Kysymysten asettelussa oma haasteensa olikin, millaisilla kysymyksillä vastauksista tulisi tarpeeksi informatiivisia. Varsinkin, kun lisäkysymyksiä ei verkkolomakkeella pystytty enää kysymään. Tutkimusongelman näkökulmasta katsottuna vastausten oli tuotettava laadukasta informaatiota, jotta tutkimuskysymyksiin voitiin vastata.

Verkkolomakkeen kautta saatiin määrällisesti hyvin vastauksia ja myös vastausten monipuolisuus yllätti. Kirjoittajat olivat motivoituneet vastaamaan monisanaisesti ja vaikutelmaksi jäi, että kysymyksiin oli vastattu huolella. Tähän vaikutti todennäköisesti arvostava ja johtajien kiirettä ymmärtävä viestintä kyselyä lähetettäessä, mutta myös se, että vastausaikaa pidennettiin. Vastausprosenttia todennäköisesti nosti myös se, että vastaajat halusivat olla avuksi tutkimuksen tekijälle. Vastaajille tarjottiin myös mahdollisuutta osallistua 3-5 kerran coaching-tapaamisten

arvontaan. Verkkolomakkeella kerätyn aineiston isoimmaksi haasteeksi muodostui toki se, että monessa kohtaa analyysivaihetta heräsi lisäkysymyksiä. Näitä olivat joko kohdat, joissa vastaus oli niin suppea, että vastausta oli hankala tulkita tai toisaalta niin mielenkiintoinen, että siitä olisi ollut hyvä päästä kysymään lisää.

Verkkolomakkeen avulla kerätty aineisto nähtiin kuitenkin kokonaisuudessaan rikkaaksi ja sen avulla katsottiin pystyttävän vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineisto nähtiin näin sekä laadullisesti että määrällisesti riittäväksi työn laajuuteen nähden. Kuten aiemmin jo todettu, aineiston keruutapa nähtiin hyväksi myös sen vuoksi, että näin tutkimuksen tekijän vaikutus pystyttiin minimoimaan. Jos aineisto olisi kerätty haastattelemalla, tutkija olisi saattanut myös omilla haastatteluhetkessä syntyneillä lisäkysymyksillään vaikuttaa vastaajiin tietämättään. Tutkijan mahdollinen kysymyksen asettelu ja verkkolomakkeen alustustekstien vaikutus tuli esille etenkin siinä, että vuorovaikutusosaamista jäsennettiin aineistossa niin vahvasti yksilön osaamisena. Toki voi olla niin, että vuorovaikutusosaamista olisi joka tapauksessa jäsennetty pääosin yksilön osaamisen näkökulmasta.

Koska kyselyyn todennäköisemmin vastasivat ne johtajat, jotka näkevät vuorovaikutusosaamisen ja siinä kehittymisen tärkeäksi osaksi johtajan osaamista ja siinä kehittymistä, tutkimustuloksissa voi painottua vuorovaikutusosaamisen tärkeyden korostuminen osana johtajan roolia ja johtamisviestintää.

Sosiaalisen todellisuuden kuvausten analysointi

Laadullisen tutkimuksen ontologiset oletukset eli oletukset todellisuuden luonteesta ovat, että todellisuus rakentuu sosiaalisesti ja se voi vaihdella henkilöittäin (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 22). Toisaalta se, mikä on totta menettää jopa merkityksensä, koska konstruktionistisen käsityksen mukaan todellisuuteen ei itsessään ole mahdollista päästä. Käsitämme todellisuuden niin kuin se ymmärtämisen, merkitystenannon ja tulkintojen kautta meille hahmottuu (Eskola ja Suoranta 2014, 139). Tutkielmassa pyrittiin valittuun todellisuuskäsityksen viitaten saamaan tietoa tietyn organisaation sisällä tuotetusta sosiaalisesta todellisuudesta tutkimukseen vastanneiden johtajien sanoittamana ja käsitteellistämänä.

Kyselyyn vastanneet johtajat jäsensivät siten omien käsitystensä lisäksi todennäköisesti myös kyseisessä organisaatiossa vallitsevaa todellisuuskäsitystä. Tällöin myös johtamista ja vuorovaikutusosaamista jäsennettiin tietystä kontekstista käsin. Organisaatiossa, jossa kysely tehtiin,

on esimerkiksi valmennettu pitkäjänteisesti tunnetaitoja sekä johtajille että asiakasrajapinnassa työskenteleville. Vastauksissa tunnetaito-osaaminen nousi merkittävässä määrin esille. Mieleen nouseekin, että jos sama tutkimus toistettaisiin toisessa organisaatiossa, ei tunnetaito-osaamisen merkityksellisyyden korostuminen ehkä näkyisi niin laajasti.

Sisällönanalyysin soveltuvuus

Sisällönanalyysi toteutettiin Tuomi ja Sarajärven (2018) sisällönanalyysin etenemistapaa mukailleen. Analyysiä tehdessä kuitenkin huomattiin, että tutkijoiden ehdottama pelkistettyjen ilmausten jakaminen ala- ja yläluokkiin ei tuottanut lisää informaatiota vaan samat asiat toistuivat (esimerkkinä alaluokka nonverbaalinen viestintä ja yläluokkana sanaton viestintä). Analyysin tekeminen ajatellulla tavalla tuotti joissakin kohtaa selkeyttä ja lisähavaintoja analyysiin, mutta vaikutti toisissa kohtaa hyödyttömältä. Sisällönanalyysin ei katsottu kaikilta osin sopivan parhaalla tavalla analysointitavaksi ja käytännössä aineistoa päädyttiin lukemaan uudestaan ja uudestaan, jotta analyysissä päästiin eteenpäin. Valittua analyysitapaa pidetäänkin tämän työn heikkona kohtana. Sisällönanalyysi jäi osin kevyeksi ja vaihtoehdoksi jäi osassa kohtaa lukea aineistoa uudestaan ja uudestaan, jotta aineistosta pystyttiin tekemään tulkintoja.

Tämän työn suurimmaksi haasteeksi osoittautui siis aineiston analyysi. Aineisto oli toisaalta kokonaisuudessaan hyvinkin rikas ja informatiivinen. Aineistonkeruu verkkolomakkeella ei kuitenkaan mahdollistanut lisäkysymysten tekemistä. Tulkintojen tekeminen tuntuikin sen vuoksi haastavalta. Tutkijan oma vuorovaikutus aineiston kanssa päätyi usein kohtaan, jossa mieleen nousi lisäkysymyksiä; mitä kerrotulla tarkemmin ottaen tarkoitettiin. Toisen haasteen toi se, että aineiston samasta kohdasta tuntui paikon olevan tulkittavissa useita eri asioita ja niiden analysointi ja raportointi selkeästi tuotti paikoin haasteita. Edellisten seikkojen lisäksi oli myös pysähdyttävä tarkasti miettimään, ovatko tehdyt tulkinnat aineistosta oikeita. Näissä kohdin tutkijan oma harjaantumattomuus syvällisesti tulkita aineistoa oli koetuksella. Monessa kohtaa omaksi vaikutelmaksi jäi, että pohdintoja ja tulkintoja olisi voinut viedä pidemmälle. Oppimismatkan näkökulmasta katsottuna, aineiston tulkinta oli kuitenkin erittäin antoisaa, opettavaista ja avartavaa.

Myös verkkokyselylomake voi peilata tutkijan omia oletuksia (Laajalahti 2014, 102) joten tutkijan täydellinen neutraliteetti voi olla vaikea, jopa mahdoton saavuttaa. Kvalitatiiviseen tutkimukseen liitetään läheisesti tutkijan osallisuuden (emic) näkökulma ja tutkijan on pyrittävä analyysivaiheessa aineistonsa empaattiseen ymmärtämiseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 23-24.) Tässä tutkielmassa sitouduttiin vahvasti sekä aineiston empaattiseen ymmärtämiseen että samalla oman position ja

ennakko-oletusten tietoiseen häivyttämiseen. Loppujen lopuksi on kuitenkin todettava, että omaa positiota ja omia ennakko-oletuksia voi olla jopa mahdoton häivyttää. Tutkijan itseen kohdistuvan empaattisen ymmärtämisen näkökulmasta voi myös sanoa, että toisaalta joissakin tulkinnoissa voitiin mennä pidemmälle, koska organisaation sosiaalinen todellisuus on itselle tuttu.

Analyysiä tehdessä omiksi oppimiskysymyksiä työn edetessä muodostuikin 1) mistä johtajat oikein puhuvat, kun he puhuvat vuorovaikutusosaamisesta 2) mitä en vielä näe ja siten osaa tulkita aineistosta. Analyysiä tehtiinkin nämä kaksi apukysymystä koko ajan mielessä pitäen. Lopputyön kirjoittajan oma tavoite oli tehdä riittävän hyvä opinnäytetyö, jossa vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta johtajuuden kontekstissa oppisi itse jotakin uutta. Huolellinen syventyminen vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen johtamiskontekstissa tuotti kirjoittajalle sekä lisää tietoa asiasta, mutta kirkasti myös sitä, miten vähän johtajien vuorovaikutusosaamista ja johtamisviestintää on vielä toistaiseksi tutkittu.

Näkökulmia jatkotutkimukseksi

Aineisto kerättiin juuri ennen kuin Covid19 vaikutti työntekemiseen niin, että lähes kaikki organisaatiossa siirtyivät etätyöskentelyyn. Seuraavaksi olisikin äärimmäisen tärkeää ja mielenkiintoista tutkia, millaisia haasteita etätyöskentely on tuonut johtajien mielestä vuorovaikutukseen. Tätä olisi mielenkiintoista tutkia siitä näkökulmasta, millaisia vuorovaikutusosaamisen kehittämisen tarpeita he ovat tunnistaneeet monipaikkaisen työn johtamisessa ja millaisten vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksien kehittämiseksi he näkevät tarvetta niin sanotussa uudessa normaalissa. Tätä näkökulmaa olisi mielenkiintoista tutkia myös relationaalisesta eli suhdenäkökulmasta. Millaiset seikat esimerkiksi verkkoteknologian kuten Teamsin tai Zoomin myötä tiimien vuorovaikutuksessa korostuvat yhteisinä osaamisvaateina ja kuinka tätä yhteistä vuorovaikutusosaamista kehitetään.

Toisena tutkimuksen kohteena olisi mielenkiintoista tutkia ylipäänsä organisaation yhteisen vuorovaikutusosaamisen kehittämistä. Millaisia vuorovaikutusosaamisen kehittämisen tarpeita ja toiveita tästä näkökulmasta työelämän tiimeissä tunnistetaan ja millaiset kehittämisen tavat ja muodot nähtäisiin tehokkaimpina ja tarkoituksenmukaisimpina organisaatiokontekstissa.

Lähteet

Afifi, Tamara D. ja Coveleski, Samantha (2015). Relational competence. Teoksessa Annegret F. Hannawa & Brian H. Spitzberg *Communication Competence*. De Gruyter, Inc.

Alakortesmaa Sanna & Välikoski Tuula-Riitta (2008). Käräjätuomareiden ja syyttäjien käsitykset kuuntelemisesta. Teoksessa P Isotalus, M Gerlander, M Jäkälä, T. Kokko (toim.) *Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2008*. Prologos: Jyväskylä, 28–50.

Alasoini, Tuomo & Houni, Pia (2019). Work Up! Tulevaisuuden työ. *TEM oppaat ja muut julkaisut* 3/2019. Työ- ja elinkeinoministeriö.
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161299> (Viitattu 7.7.2019).

Apo, Satu (1995). *Naisen väki. Tutkimuksia suomalaisten kansanomaisesta kulttuurista ja ajattelusta*. Hanki ja jää: Helsinki.

Backlund, Philip M. & Morreale, Sherwyn P. (2015). Communication Competence: Historical synopsis, definitios, applications and looking to the future. Teoksessa Annegret F. Hannawa & Brian H. Spitzberg *Communication Competence*. De Gruyter, Inc.

Berger, Charles R. (2002). Goals and Knowledge Structures in Social Interaction. pp. 181–212. Teoksessa: *Handbook of interpersonal communication* (3. painos). Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (2002 [1996]). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. 3. painos (Vesa Raiskila suom. ja toim.). Gaudeamus: Helsinki.

Burleson Brant (2003). Emotional Support Skill. Teoksessa John O. Greene & Brant R. Burleson. *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. Routledge: New York.

Burgoon, Judee K. & Hoobler, Gregory D. (2002). Noverbal Signals. Teoksessa: *Handbook of interpersonal communication* (3. painos). Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Daly, John A. & Knapp, Mark L. (2002). *Handbook of interpersonal communication* (3. painos). Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Daly, John A. (2002). Personality and Interpersonal Communication. Teoksessa John A. Daly & Mark L. Knapp *Handbook of interpersonal communication* (3. painos). Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2014). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.

Fairhurst, Gail T. (2001). Dualisms in leadership research. Teoksessa Jablin, Fredric M. & Putnam, Linda L. (toim.) *The new handbook of organizational communication*. SAGE Publications: Thousand Oaks, CA.

Fairhurst, Gail T. & Connaughton Stacey L. (2014). Leadership Communication. Teoksessa Linda L. Putnam & Dennis K. Mumby (toim.) *The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. (3. painos). SAGE Publications: California.

Foss, Karen A. & Littlejohn, Stephen W. (2009). *Encyclopedia of communication theory*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Gerlander, Maija & Isotalus, Pekka (2010). Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriiivoja. *Puhe ja kieli*, 30:1, 3–19.

Gergen, Kenneth J. (2009). *An invitation to social construction* (2. painos). SAGE Publications: London.

Giles, Howard (2009). Accommodation Theory. Teoksessa Karen A. Foss & Stephen W. Littlejohn (toim.) *Encyclopedia of communication theory*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Graen, George B. & Uhl-Bien, Mary (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Greene John O. & Burleson Brant R. (2003). *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. Routledge: New York.

Greene, John O. & McNallie, Jenna (2015). Competence knowledge. Teoksessa Hannawa, Annegret F. & Spitzberg, Brian H. (toim.) *Communication competence*. De Gruyter Mouton: Boston.

Guerrero, Laura K. & Floyd, Kory (2006). *Nonverbal communication in close relationships*. Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, N.J.

Guerrero, Laura K. & Ramos-Salazar Leslie (2016). Nonverbal skills in emotional communication. Teoksessa Hannawa, A. F. & Spitzberg, B. H. (2015). *Communication competence*. De Gruyter Mouton: Boston.

Hacking, Ian (2009). *Mitä sosiaalinen konstruktioismi on?* Vastapaino: Tampere.

Hannawa, Annegret F. & Spitzberg, Brian H. (Eds.). (2015). *Communication competence*. De Gruyter Mouton: Boston.

Hargie, Owen (2011). *Skilled interpersonal Communication. Research, Theory and Practice*. 5. Painos. Routledge: London.

Hedman, Erika (2016). Johtoryhmien vuorovaikutus – miten kehittää taitavaa vuorovaikutusta? Teoksessa J. Koponen, L. Kokkonen, E. Kostianen & I. A. Virtanen (toim.) *Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2016*. Prologos: Jyväskylä, 83-88.

Hedman, Erika (2015). *Facilitating Leadership Team Communication*. Jyväskylä Studies in Humanities 266. Jyväskylän yliopisto.

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47737/978-951-39-6390-3_vaitos05122015.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Viitattu 24.4.2020).

Hedman, Erika & Valkonen Tarja (2013). *Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013*. Tampereen

yliopisto Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö Työelämän tutkimuskeskus: Tampere.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1031.4855&rep=rep1&type=pdf#page=8>
 (Viitattu 4.7.2019)

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula (2015 [1997]). Tutki ja kirjoita.
 Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena (2015). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus: Helsinki.

Horila, Tessa (2018). Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylä Studies in Humanities 344. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7452-7>
 (Viitattu 24.4.2020).

Hussi, Tomi (2018). Mitä osaamista tulevaisuuden työelämässä tarvitaan? Talouselämä.
<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/ilmarinen/mita-osaamista-tulevaisuuden-tyoelamassa-tarvitaan/a5f1e702-3e30-39c9-ae15-32c8fded0739> (Viitattu 30.6.2019).

Ikonen, Mirjami (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Teoksessa M. Siitonen, M. Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.)
 Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2015. Prologos: Jyväskylä, 135–151.

Jablin, Fredric M. & Sias, Patricia (2001). Communication competence. Teoksessa Jablin, Fredric M. & Putnam, Linda L. (toim.) The new handbook of organizational communication. SAGE Publications: Thousand Oaks, CA.

Jousilahti, Julia & Koponen, Johannes & Koskinen, Minea & Leppänen, Juha & Lätti, Risto & Mokka, Roope & Neuvonen, Aleksi & Nuutinen, Johannes & Suikkanen, Henrik (2017). Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta 1/2017. Demos Helsinki & Demos Effect.

Kets de Vries, Manfred F. R. (1991). Yritysmailman sankarit ja häviäjät: Miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei? Weilin + Göös: Espoo.

Kovalainen, Anne (2018). Teoksessa Seppo Poutanen & Monika von Bonsdorff (toim.) Työelämän tutkimus 4 – 2018. Työelämän tutkimusyhdistys ry.

Kovalainen, Anne & Poutanen, Seppo & Rouvinen Petri & Seppänen Laura (2019). Alustatalous muuttaa työtä, mutta millä tavalla? Talous ja yhteiskunta 2/2019.
<https://www.utu.fi/fi/julkaisut/alustatalous-muuttaa-tyota-mutta-milla-tavalla> (Viitattu 24.9.2019)

Kovács, Gyöngyi & Spens, Karen M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 35(2), 132-144.
 doi:10.1108/09600030510590318 (Viitattu 6.5.2020)

Laajalahti, Anne (2014). Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylä Studies in Humanities 225. Jyväskylän yliopisto.

Lappalainen, Pia (2016). Työelämätaidot. Esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. Lappeenranta Teknillinen Yliopisto. Tuotantotalous. Raportit ja selvitykset: 68.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-050-2> (Viitattu 14.6.2020)

Mikkola, Leena (2020). Leadership in the Workplace. Teoksessa Leena Mikkola & Maarit Valo (toim.) Workplace Communication. Routledge: New York.

Mumby, Dennis K. (2014). Critical Theory and postmodernism. Teoksessa Linda L. Putnam & Dennis K. Mumby (toim.) The Sage handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods (3. painos). SAGE: Los Angeles.

Northouse Peter G. (2013). Leadership. Theory and practice. 6. painos. Thousand Oaks: SAGE

Oikotie (2019). Tulevaisuuden työelämätaidot. Työ ja työelämä uudistuvat kovaa vauhtia. Pysyvätkö yritysten / organisaatioiden toimintamallit ja uudistumiskyky sekä yksilöiden uudistumiskyky tämän muutoksen vauhdissa?
<https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tulevaisuuden-tyoelamataidot> (Viitattu 14.7.2019).

Otala, Leenamajja (2011). Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita. CICERO Learning Network, 2011.
http://www.cicero.fi/files/Cicero/site/Tyoelaman_haasteet_raportti_Otala_2010.pdf (Viitattu 31.7.2019)

Putnam, Linda L. & Mumby, Dennis K. (2014). The Sage handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods (3. painos). SAGE: Los Angeles.

Rajamäki, Sari & Mikkola, Leena (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Teoksessa Työelämän tutkimus 3 – 2017. Työelämän tutkimusyhdistys ry.
http://www.tyoelamantutkimus.fi/wp-content/uploads/2018/11/TT_3_2017_paino_korjattu.pdf (Viitattu 2.7.2019).

Rajander-Juusti Ritva (2012). Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen raportti. Finanssialan keskusliitto.
https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf (Viitattu 2.7.2019).

Rouhiainen-Neunhäuserer, Maijastiina (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän Studies in Humanities 128. Jyväskylän yliopisto.

Ruben, Brent D. & Stewart, Lea P. (2006). Communication and human behavior (5. painos). Boston: Pearson/A&B.

Ruben, Brent D. & Gigliotti, Ralph A. (2016). Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. Journal of Leadership & Organizational Studies, 23(4), 467-479. doi:10.1177/1548051816641876 (Viitattu 18.3.2020).

Ruben, Brent D. & Gigliotti, Ralph A. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. International Journal of Business Communication, 54(1), pp. 12-30. doi:10.1177/2329488416675447 (Viitattu 10.3.2020)

Ruben, Brent D. & De Lisi, Richard (2017). A guide for leaders in higher education: Core concepts, competencies, and tools. Sterling, Virginia: Stylus Publishing.

- Seeck, Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatio-teorioihin. Kolmas uudistettu painos. Gaudeamus: Helsinki.
- Shockley-Zalabak, Pamela S. (2015). Communication Competence in organizational and groups: historic and emerging perspectives (2015). Teoksessa Annegret F. Hannawa & Brian H. Spitzberg. Communication Competence. De Gruyter, Inc.; Berlin.
- Sias, Patricia M. (2009). Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships. SAGE Publications: Los Angeles.
- Sias, Patricia M. (2014). Workplace Relationships. Teoksessa Linda L. Putnam & Dennis K. Mumby (toim.) The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods. Sage Publications: Los Angeles.
- Sintonen, Teppo (2008). Diversiteetti ja narratiivisuus: tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta. Jyväskylä studies in business and economics 64. Jyväskylän yliopisto.
- Spitzberg, Brian H. (2003). Methods of Interpersonal Skill Assessment. Teoksessa John O. Greene & Brant R. Burleson (toim.) Handbook of Communication and Social Interaction Skills. Routledge: New York.
- Spitzberg, B. H. (2013). (Re)Introducing communication competence to the health professions. Journal of Public Health Research, 2(3), p. e23. doi:10.4081/jphr.2013.e23 (Viitattu 25.5.2020)
- Spitzberg, Brian H. (2015). Assessing the state of assessment: Communication competence. Teoksessa Hannawa, Annegret F. & Spitzberg, Brian H. (2015). Communication competence. De Gruyter Mouton: Berlin
- Spitzberg, Brian H. & Cupach, William R. (1984). Interpersonal communication competence. Sage Publications: Beverly Hills, California.
- Syvänen Sirpa, Kasvio Antti, Loppela Kaija, Lundell Susanna, Tappura Sari & Tikkamäki Kati (2012). Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-185-7> Viitattu 19.5.2020.
- Tikka, Taneli (2016). Kun kone ottaa ohjat. Teoksessa ROBOTIT TÖIHIN. Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? EVA Raportti 2/2016. <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-t%C3%B6ihin.pdf> (Viitattu 30.6.2019).
- Trenholm, Sarah & Jensen, Arthur (2008). Interpersonal communication (6th ed.). Oxford University Press: New York.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Turunen, Kari (1987). Ihminen ja tiede: Tieteellisen toiminnan perusteita: Kari E. Turunen (2. muuttamaton painos). Atena kustannus: Jyväskylä

Uhl-Bien, Mary, Riggio, Ronald E., Lowe, Kevin B. & Carsten, Melissa K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 83-104. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.007 (Viitattu 18.3.2020)

Valkonen, Tarja (2003). Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13452/9513915468.pdf?sequence=1> (Viitattu 1.7.2019).

Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä: Helsinki

Watzlawick Paul, Beavin Janet H. & Jackson Don D. (1967). *Pragmatics of Human Interaction: A study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York: Norton.

Wiemann, John M. (2003) Foreword. Teoksessa John O. Greene & Brant R. Burleson (toim.) *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. Routledge: New York.

Wilson Steven R. & Sabee Christina M. (2003). Explicating Communicative Competence as a Theoretical Term. Teoksessa John O. Greene & Brant R. Burleson (toim.) *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. Routledge: New York.

Zimmermann, Barry (2005). Attaining self-regulation: a social cognitive perspective, teoksessa Monique Boekaerts, Paul R. Pintrich & Moshe Zeidner (toim.) *Handbook of Self-regulation*, Academic Press: San Diego.

Liite 1 Sähköpostiviestit vastaajille

1. sähköposti vastaajille

Hei,

Tiedän, että olet superkiireinen. Silti rohkenen pyytää sinulta hetkisen aikaa osallistua esimiehen vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä kartoittavaan kyselyyn. Kysely liittyy puheviestinnän pro gradu –tutkielmaani, jota teen Helsingin yliopiston humanistiseen tiedekuntaan. Kerään tutkimusaineistoa verkkokyselyllä, jossa tutkimukseen kutsutuilla on mahdollisuus pohtia vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä työssä osana omaa roolia.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15-20 minuuttia ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti. **Kysely sisältää 2 nopeaa taustakysymystä ja vain 4 varsinaista kysymystä** + vapaan kentän muille mahdollisille kommenteille ja ajatuksille. Kyselyyn on mahdollista vastata mobiilisti, mutta suosittelen vastaamaan tietokoneella, jolloin monisanainen kirjoittaminen on helpompaa.

Miksi osallistua?

- Saat itsellesi hetkisen aikaa reflektoida omaa vuorovaikutusosaamistasi ja siinä kehittymistä. **Mitkä ovat olleet sinulle merkityksellisiä oppimiskokemuksia/hetkiä?**
- Esimiesten vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä työkontekstissa on tutkittu Suomessa vähän. Osallistumisesi onkin tärkeää, sillä tutkimuksen tuottama tieto auttaa paremmin ymmärtämään esimiesten vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä työssä.
- Tämä kysely on lähetetty **vain rajatulle joukolle esimiehiä**, joten juuri sinun vastauksesi on tutkimuksen kannalta arvokas ja tärkeä.
- Tarjoan vastaajista neljälle henkilölle mahdollisuutta ilmaiseen coaching-sparraukseen (3-5 kertaa tarpeen mukaan kasvokkain Espoo tai skype) vuoden 2020 aikana haluamastasi aiheesta. Jos olet kiinnostunut osallistumaan **coaching-arvontaan**, vastaa ensin kyselyyn linkin kautta ja ilmoita minulle sen jälkeen s-postitse kiinnostukseksi.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, ja kerättävää aineistoa käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Kyselyyn osallistuminen tapahtuu siis nimettömästi, ja tulokset raportoidaan niin, että yksittäisen henkilön vastauksia on mahdoton tunnistaa. Kyselyn anonymiteetti on varmistettu myös seuraavasti: taustatiedoista on poistettu tieto, jolla vastaaja ja vastaukset pystyttäisiin yhdistämään.

Lupa aineistonkeruuseen ja siten tämän viestin lähettämiseen on pyydetty yhtiöstäsi/yksiköstäsi.

Tutkimuksen valmistuttua raportoin tuloksista yhteenvedon.

Toivottavasti haluat vaikuttaa ja rikastuttaa tutkimusta vastaamalla!

Linkki kyselyyn: <https://webropol.com/s/marjasalminenvuorovaikutus>

Vastausaikaa on perjantaihin 6.3.2020 saakka.

Kiitän Sinua syvästi avustasi!



Ystävällisin terveisin

Marja Salminen
valtiotieteiden maisteri (viestintä),
työyhteisösovittelun erityisosaaja

2. sähköposti vastaajille

Hei,

Sydämellinen kiitos kaikista vastauksista tähän mennessä!

Olen enemmän kuin kiitollinen, jos saisin vielä lisää vastauksia esimiehen vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä kartoittavaan kyselyyn.

Jos ehdit vastata, alta löydät tarkemmat tiedot ja tässä vielä **Linkki kyselyyn:**

<https://webropol.com/s/marjasalminenvuorovaikutus>

Pidensin vastausaikaa 6.3. saakka!

Arvostan suuresti antamaasi aikaa vastauksen muodossa. ☺

terkuin

Marja

(tämän viestin alla oli uudestaan 1. sähköpostiviesti)

Liite 2 Aineistonkeruu verkkolomake

Esimiehen vuorovaikutusosaaminen

Esimiehenä toimit työssäsi monien eri sidosryhmien kanssa (esimerkiksi kollegat, tiimiläiset, asiakkaat, kumppanit, oma esimies) monikanavaisesti (esimerkiksi kasvokkain kohtaamiset, sähköposti, puhelin, whatsapp, Teams, Yammer). Kohtaat työssäsi monenlaisia vuorovaikutustilanteita (tiimipalaverit, vertais-sparrit, johtoryhmätyöskentely, työ- tai valmennustunnit, erilaiset workshopit tai vaikkapa esiintymistilanteet). Tässä kyselyssä toivon sinun pohtivan vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä mahdollisimman käytännön läheisesti omiin (oppimis)kokemuksiisi ja ajatuksiisi pohjaten.

1. Esimieskokemuksesi vuosina *

1-5 vuotta 6-11 vuotta 12-20 vuotta yli 20 vuotta

2. Esimiesroolisi *

lähiesimies keskijohto ylin johto

3. Pohdi ensin yleisesti, mitä vuorovaikutusosaaminen mielestäsi tarkoittaa työelämässä. - Millaisesta osaamisesta se koostuu ja mitkä seikat korostuvat työelämässä?

-Miten vuorovaikutusosaaminen tai vastaavasti osaamattomuus työn arjessa näkyy ja millaisia vaikutuksia sillä on? *

4. Millaista vuorovaikutusosaamista juuri sinä tarvitset omassa työssäsi esimiehenä? -

Kuvaa omien kokemustesi pohjalta, millaiset vuorovaikutustilanteet työssäsi korostuvat ja toistuvat. Vastaathan mahdollisimman yksityiskohtaisesti painottaen itsellesi merkittäviä

seikkoja.

-Kerro esimerkiksi arjastasi jokin esimerkki, joka valaisee mielestäsi hyvin esimiehen roolissa tarvittavaa vuorovaikutusosaamista. *

5. Mitä olet oppinut vuorovaikutuksesta työssäsi esimiehenä. Kuvaa jokin erityisen hyvin mieleesi jäänyt kokemus, josta opit jotakin tärkeää vuorovaikutuksesta esimiehen roolissa.

Millainen tilanne oli kyseessä? Pyri kuvaamaan tilanne mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Mitä opit ja missä kohtaa/milloin? Miten vuorovaikutusosaamisesi mielestäsi kehittyi? Miksi valitsit juuri kyseisen kokemuksen? Eli voit painottaa itsellesi merkittäviä seikkoja. *

6. Ajattele itseäsi tästä viiden (5) vuoden päähän. Millaisena näet silloin itsesi esimiehenä ja vuorovaikutuskumppanina? Onko jokin muuttunut? Jos on, mikä ja miksi? Miten se näkyy? *

7. Vapaa sana! Haluatko pohtia vuorovaikutusosaamistasi vielä laajemmin esimerkiksi kertomalla mikä on sinulle luontevin tapa kehittää vuorovaikutusosaamistasi parhaiten tai millaiset vuorovaikutustilanteet näet hankalina / helppoina ja miten silloin toimit. Voit myös tässä kertoa terveisesi kyselyn tekijälle.
